



**TUGAS AKHIR - KS141501**

**MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PENERAPAN  
APLIKASI YUKBLAJAR DI SMP NEGERI 1 KEDIRI  
DENGAN MENGGUNAKAN MODEL PROSCI ADKAR**

***CHANGE MANAGEMENT FOR YUKBLAJAR  
IMPLEMENTATION IN JUNIOR HIGH SCHOOL 1  
KEDIRI USING THE PROSCI ADKAR MODEL***

**DWI DEVITASARI WINARDI  
NRP 05211440000006**

**Dosen Pembimbing  
Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kom**

**DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI  
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2018**

**TUGAS AKHIR - KS141501**

**MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PENERAPAN  
APLIKASI YUKBLAJAR DI SMP NEGERI 1 KEDIRI  
DENGAN MENGGUNAKAN MODEL PROSCI ADKAR**

**DWI DEVITASARI WINARDI**  
**NRP 05211440000006**

**Dosen Pembimbing**  
**Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kom**

**DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI**  
**Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi**  
**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**  
**Surabaya 2018**

**FINAL PROJECT - KS141501**

# **CHANGE MANAGEMENT FOR YUKBLAJAR IMPLEMENTATION IN JUNIOR HIGH SCHOOL 1 KEDIRI USING THE PROSCI ADKAR MODEL**

**DWI DEVITASARI WINARDI**  
**NRP 05211440000006**

**Supervisors**  
**Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kom**

**INFORMATION SYSTEMS DEPARTMENT**  
**Information and *Communication* Technology Faculty**  
**Sepuluh Nopember Institut of Technology**  
**Surabaya 2018**

**LEMBAR PENGESAHAN  
MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PENERAPAN  
APLIKASI YUKBLAJAR DI SMP NEGERI 1 KEDIRI  
DENGAN MENGGUNAKAN MODEL PROSCI ADKAR**

**TUGAS AKHIR**

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer

pada

Departemen Sistem Informasi  
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

**DWI DEVITASARI WINARDI**

NRP. 05211440000006

Surabaya, 18 Juli 2018

**KEPALA  
DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI**



**Dr. Ir. Aris Tjahyanto, M.Kom**

**NIP.19650310 199102 1 001**



**LEMBAR PERSETUJUAN  
MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PENERAPAN  
APLIKASI YUKBLAJAR DI SMP NEGERI 1 KEDIRI  
DENGAN MENGGUNAKAN MODEL PROSCI ADKAR**

**TUGAS AKHIR**

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer  
pada

Departemen Sistem Informasi  
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

**DWI DEVITASARI WINARDI**

NRP. 05211440000006

Disetujui Tim Penguji : Tanggal Ujian : 3 Juli 2018  
Periode Wisuda : September 2018

**Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kom**

(Pembimbing I)

**Ir. Khakim Ghozali, M.MT**

(Penguji I)

**Hanim Maria Astuti, S.Kom, M.Sc**

(Penguji II)

# **MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PENERAPAN APLIKASI YUKBLAJAR DI SMP NEGERI 1 KEDIRI DENGAN MENGGUNAKAN MODEL PROSCI ADKAR**

**Nama Mahasiswa : DWI DEVITASARI WINARDI**  
**NRP : 05211440000006**  
**Departemen : Sistem Informasi FTIK-ITS**  
**Dosen Pembimbing 1 : Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kom**

## **ABSTRAK**

*SMP Negeri 1 Kediri merupakan sekolah yang memiliki kehendak untuk menerapkan Yukblajar sebagai sistem pembelajaran digital untuk membantu proses belajar mengajarnya. Pada saat ini, sebagian besar proses belajar mengajar yang dilakukan oleh stakeholder sekolah dijalankan secara manual. Sehingga ketika manajemen SMP Negeri 1 Kediri menerapkan Yukblajar, terdapat perubahan yang perlu dikelola dari kondisi saat ini untuk menuju kondisi masa depan yang diharapkan. Agar perubahan dapat mencapai kesuksesan maka tidak hanya dibutuhkan manajemen proyek yang baik namun juga membutuhkan manajemen perubahan.*

*Pada penelitian ini bertujuan untuk melakukan manajemen perubahan yang selaras dan beriringan dengan manajemen proyek penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri. Penelitian ini mengacu pada Model Prosci ADKAR sebagai kerangka kerja yang menyediakan tahapan bagi individu untuk melakukan perubahan. Model ini dipilih karena berorientasi pada elemen krusial yaitu perubahan pada tingkat individu. Penelitian ini terdiri dari 3 tahap, yaitu: (1) menggali kondisi sekolah saat ini, (2) menganalisis strategi yang kemudian dibentuk menjadi aktivitas dan roadmap strategi manajemen perubahan, dan (3) mengimplementasikan roadmap strategi dan evaluasi.*

*Hasil dari penelitian ini berupa roadmap strategi pada satu siklus manajemen perubahan dengan Model Prosci ADKAR. Selanjutnya, roadmap strategi diimplementasikan dan dievaluasi pelaksanaannya. Hasil evaluasi menjadi acuan untuk pelaksanaan manajemen perubahan pada siklus berikutnya.*

***Kata Kunci: manajemen perubahan, strategi, Model Prosci ADKAR, Yukblajar, SMP Negeri 1 Kediri***

# **CHANGE MANAGEMENT FOR YUKBLAJAR IMPLEMENTATION IN JUNIOR HIGH SCHOOL 1 KEDIRI USING THE PROSCI ADKAR MODEL**

**Student Name : DWI DEVITASARI WINARDI**  
**NRP : 05211440000006**  
**Departement : Information System FTIK-ITS**  
**Supervisor Lecturer 1 : Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kom**

## **ABSTRACT**

*Junior High School 1 Kediri wants to implement Yukblajar as their digital learning system to support in learning and teaching process. Nowadays, most of the teaching and learning process carried out by the school's stakeholder are done manually. So, when the school's management want to implement Yukblajar, there are changes that should be managed from the current state to the expected future state. The successful changes not only need good project management but also need change management.*

*The purpose of this research is providing change management that is aligned to project management of implementation Yukblajar in Junior High School 1 Kediri. This research uses Prosci ADKAR model as its framework that provides sequential element for individual to change. This framework is chosen because it has orientation in crucial element that is change at individual level. This research consists of 3 stages: (1) Exploring current state, (2) Analyzing strategies that are formed to be change management activities and roadmap, and (3) Implementing change management strategy roadmap and evaluation.*

*The output of this research is strategy roadmap in one cycle of change management based on Prosci ADKAR model. Furthermore, the roadmap strategy will be implemented and evaluated. The result of the evaluation can be a reference for the next cycle of change management.*



***Keywords: change management, strategy, Prosci ADKAR model, Yukblajar, Junior High School 1 Kediri***

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim*

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT karena limpahan rahmat dan karunia-Nya, penulis mampu menyelesaikan buku tugas akhir dengan judul

### **“MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PENERAPAN APLIKASI YUKBLAJAR DI SMP NEGERI 1 KEDIRI DENGAN MENGGUNAKAN MODEL PROSCI ADKAR”**

yang merupakan satu syarat kelulusan pada Departemen Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Tugas akhir ini disusun dengan dukungan, motivasi, dan bimbingan berbagai pihak yang membantu penulis selama pengerjaan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis akan menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak sebagai berikut:

- Orangtua yang senantiasa memberikan doa, semangat, dan dukungan moral selama pengerjaan tugas akhir ini
- Bapak Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kom selaku dosen pembimbing yang selalu membimbing, membagikan pengetahuan baik teori maupun praktik, dan memberikan pengalaman penelitian yang berharga
- Bapak Ir. Khakim Ghozali, M.MT dan Ibu Hanim Maria Astuti, S.Kom., M.Sc selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk memperbaiki tugas akhir ini agar lebih baik
- Bapak Drs. R. Marsudi Nugroho, M.Pd. selaku kepala SMP Negeri 1 Kediri yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan tugas akhir di sekolah tersebut sebagai studi kasus penelitian
- Pak Hermono sebagai Laboran Manajemen Sistem Informasi yang membantu proses administrasi hingga tugas akhir ini selesai

- Teman-teman Osiris, angkatan 2014 sebagai keluarga yang selalu mengingatkan, memberi semangat, dan penghibur penulis dalam mengerjakan tugas akhir
- Teman-teman di grup Teman Masa Gitu yang selalu mendukung dan memberi perhatian di dalam menyelesaikan buku tugas akhir
- Serta seluruh pihak yang telah membantu dalam pengerjaan tugas akhir ini yang tidak mungkin disebutkan satu persatu

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis meminta maaf atas segala kesalahan di dalam buku tugas akhir ini. Penulis membuka pintu selebar-lebarnya kepada pihak yang ingin memberikan kritik, saran, masukan, dan penelitian selanjutnya yang ingin menyempurnakan karya, dan Tugas Akhir ini. Semoga buku Tugas Akhir ini bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Surabaya, 22 Juni 2018

Dwi Devitasari Winardi

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xviii
DAFTAR TABEL .....	xxi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Batasan Masalah.....	5
1.4. Tujuan Tugas Akhir .....	5
1.5. Manfaat Tugas Akhir .....	5
1.6. Relevansi Tugas Akhir .....	6
1.7. Target Luaran .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian sebelumnya.....	9
2.2 Aplikasi Yukblajar .....	14
2.2.1 Gambaran Umum Aplikasi Yukblajar .....	14
2.2.2 Proyek Penerapan Aplikasi Yukblajar.....	17
2.3 Perubahan, Manajemen Proyek, dan Manajemen Perubahan.....	19
2.3.1 Definisi <i>Perubahan</i> .....	20
2.3.2 Manajemen Proyek.....	21
2.3.3 Manajemen Perubahan .....	22

2.3.4	Keterkaitan Manajemen Proyek dan Manajemen Perubahan .....	24
2.4	Elemen Perubahan pada Organisasi .....	27
2.5	Manajemen Perubahan dengan Model Prosci ADKAR .....	29
2.5.1	Pemetaan Aktivitas Manajemen Perubahan .....	33
2.5.2	Kontributor Sukses Manajemen Perubahan.....	34
2.5.3	Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesan Tiap Tahap Prosci ADKAR .....	36
2.5.3.1	<i>Awareness</i> .....	36
2.5.3.2	<i>Desire</i> .....	39
2.5.3.3	<i>Knowledge</i> .....	41
2.5.3.4	<i>Ability</i> .....	43
2.5.3.5	<i>Reinforcement</i> .....	45
2.6	Strategi .....	47
2.6.1	Strategi Manajemen Perubahan.....	48
2.6.2	<i>Roadmap</i> Strategi .....	48
2.7	Key Performance Indicator (PI) .....	49
2.8	CSF <i>Analysis</i> .....	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		53
3.1	Tahapan Pelaksanaan Tugas Akhir.....	53
3.1.1	Tahapan Penggalan Kebutuhan .....	54
3.1.1.1	Mengumpulkan data kondisi sekolah untuk manajemen perubahan.....	54
3.1.1.2	Mengumpulkan Data dan Informasi terkait Aktivitas Belajar Mengajar .....	56
3.1.2	Tahapan Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan .....	57

3.1.2.1 Membuat strategi manajemen perubahan dengan model ADKAR.....	58
3.1.2.2 Menyusun aktivitas manajemen perubahan ...	58
3.1.2.3 Menyusun <i>roadmap</i> strategi manajemen perubahan .....	59
3.1.3 Tahapan Penerapan Strategi Manajemen Perubahan .....	60
3.1.3.1 Memastikan kesiapan penerapan strategi manajemen perubahan.....	60
3.1.3.2 Menerapkan <i>roadmap</i> strategi manajemen perubahan .....	61
3.1.3.3 Memantau kemampuan individu organisasi dalam melakukan perubahan .....	61
3.1.3.4 Mengevaluasi penerapan <i>roadmap</i> strategi manajemen perubahan.....	62
3.1.3.5 Menentukan tindakan penguatan manajemen perubahan .....	63
BAB IV PERANCANGAN .....	65
4.1 Perancangan Studi Kasus.....	65
4.1.1 Tujuan Studi Kasus.....	65
4.1.2 Unit of <i>Analysis</i> .....	67
4.2 Perancangan Tahap Penggalan Kebutuhan.....	67
4.3 Perancangan Tahap Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan.....	72
4.5 Perancangan Penerapan <i>Roadmap</i> Strategi Manajemen Perubahan.....	76
BAB V IMPLEMENTASI.....	79
5.1 Hasil Wawancara .....	79
5.1.1 Hasil Wawancara dengan Manajemen Sekolah....	79
5.1.2 Hasil Wawancara dengan Guru .....	80



5.1.3 Hasil Wawancara dengan Operator TI .....	80
5.2 Kondisi Eksisting SMP Negeri 1 Kediri .....	81
5.2.1 <i>Communication</i> .....	81
5.2.2 <i>Sponsor roadmap</i> .....	82
5.2.3 <i>Coaching</i> .....	82
5.2.4 <i>Training</i> .....	83
5.2.5 <i>Resistance management</i> .....	84
BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN .....	87
6.1 Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan .....	87
6.1.1 Pembentukan Strategi Manajemen Perubahan .....	88
6.1.1.1 Mengidentifikasi <i>Current state</i> .....	88
6.1.1.2 Menentukan <i>Future state</i> .....	92
6.1.1.3 Menganalisis <i>Transition state</i> .....	94
6.1.2 CSF Analysis .....	104
6.1.3 Justifikasi Pembentukan Aktivitas Manajemen Perubahan .....	113
6.2 Penyusunan <i>Roadmap</i> Strategi Manajemen Perubahan .....	140
6.3 Hasil Implementasi <i>Roadmap</i> Strategi Manajemen Perubahan.....	141
6.3.1 Evaluasi terhadap waktu pelaksanaan .....	142
6.3.2 Evaluasi terhadap aktivitas manajemen perubahan .....	155
6.3.3 Evaluasi Keseluruhan .....	163
6.3.3.1 <i>Awareness</i> .....	165
6.3.3.2 <i>Desire</i> .....	166
6.3.3.3 <i>Knowledge</i> .....	167
6.3.3.4 <i>Ability</i> .....	167

6.3.3.5 Reinforcement.....	168
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN .....	173
7.1 Kesimpulan .....	173
7.2 Saran .....	174
DAFTAR PUSTAKA .....	177
BIODATA PENULIS .....	181
LAMPIRAN A .....	A-1
LAMPIRAN B .....	B-1
LAMPIRAN C .....	C-1
LAMPIRAN D .....	D-1
LAMPIRAN E .....	E-1
LAMPIRAN F .....	F-1
LAMPIRAN G .....	G-1
LAMPIRAN H .....	H-1
LAMPIRAN I .....	I-1

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Relevansi Usulan Tugas Akhir dengan <i>Roadmap</i> Lab. MSI .....	6
Gambar 2.1 Tampilan Materi Pembelajaran pada Aplikasi Yukblajar.....	15
Gambar 2.2 Visualisasi Manajemen Proyek .....	21
Gambar 2.3 Visualisasi Manajemen Perubahan.....	23
Gambar 2.4 Hubungan Tahapan Manajemen Proyek dengan Tahapan ADKAR.....	26
Gambar 2.5 Elemen Perubahan Organisasi.....	27
Gambar 2.6 Tahapan model Prosci ADKAR .....	29
Gambar 2.7 Contoh <i>Roadmap</i> Strategi .....	49
Gambar 2.8 <i>Critical Success Factor</i> .....	50
Gambar 3.1 Diagram Alur Metodologi .....	54
Gambar 4.1 CSF <i>Analysis</i> yang akan dilakukan .....	74
Gambar 6.1 CSF <i>Analysis</i> Strategi 1 .....	105
Gambar 6.2 CSF <i>Analysis</i> Strategi 2.....	106
Gambar 6.3 CSF <i>Analysis</i> Strategi 3.....	107
Gambar 6.4 CSF <i>Analysis</i> Strategi 4.....	108
Gambar 6.5 CSF <i>Analysis</i> Strategi 5.....	109
Gambar 6.6 CSF <i>Analysis</i> Strategi 6.....	110
Gambar 6.7 CSF <i>Analysis</i> Strategi 7.....	111
Gambar 6.8 CSF <i>Analysis</i> Strategi 8.....	112
Gambar 6.9 Rekapitulasi Aktivitas Manajemen Perubahan yang Dilakukan Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Perubahan .....	151
Gambar 6.10 Rekapitulasi Aktivitas Manajemen Perubahan yang Dilakukan Guru Motor Perubahan .....	151
Gambar 6.11 Rekapitulasi Aktivitas Manajemen Perubahan yang Dilakukan Guru Keseluruhan .....	152
Gambar E.1 <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Perubahan E-1	
Gambar E.2 <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Perubahan Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR .....	E-2
Gambar E.3 <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Guru Motor Perubahan.....	E-3

Gambar E.4 <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Guru Motor Perubahan Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR ...	E-4
Gambar E.5 <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Guru Keseluruhan.....	E-5
Gambar E.6 <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Guru Keseluruhan Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR .....	E-5
Gambar F.1 Realisasi <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Proyek.....	F-1
Gambar F.2 Realisasi <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Proyek Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR .....	F-2
Gambar F.3 Realisasi <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Guru Motor Perubahan.....	F-2
Gambar F.4 Realisasi <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Guru Motor Perubahan Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR .....	F-3
Gambar F.5 Realisasi <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Guru Keseluruhan .....	F-3
Gambar F.6 Realisasi <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan untuk Guru Keseluruhan Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR..	F-4
Gambar H.1 Perjanjian Kerjasama .....	H-1
Gambar H.2 Daftar Kehadiran pada Sosialisasi Rapat.....	H-1
Gambar H.3 <i>Checklist</i> Informasi yang Disampaikan pada Rapat .....	H-2
Gambar H.4 Pernyataan Komitmen Guru Keseluruhan .....	H-3
Gambar H.5 Daftar Kehadiran pada Rapat Kecil.....	H-3
Gambar H.6 Pelatihan Langit 1 .....	H-4
Gambar H.7 <i>Microteaching</i> dengan Yukblajar .....	H-4
Gambar H.8 <i>Checklist</i> Kesiapan Pelatihan Langit 1 .....	H-5
Gambar H.9 Daftar Kehadiran Pelatihan Langit 1 .....	H-5
Gambar H.10 <i>Checklist</i> Penilaian Hasil Board .....	H-6
Gambar H.11 Pendampingan pada Bu Ida Soraya .....	H-7
Gambar H.12 Pendampingan pada Pak Alvin.....	H-7
Gambar H.13 Pendampingan Pak Bu Risky .....	H-8
Gambar H.14 Pendampingan pada Pak Tri .....	H-8
Gambar H.15 <i>Checklist</i> Persiapan Pengajaran di Kelas .....	H-9
Gambar H.16 Perayaan Perubahan.....	H-10
Gambar H.17 Penyerahan Hadiah.....	H-10

Gambar H.18 <i>Checklist</i> Perayaan Perubahan.....	H-11
--	------



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya .....	9
Tabel 2.2 Relevansi Studi Sebelumnya dengan Tugas Akhir .....	14
Tabel 2.3 Luaran dari Penerapan Aplikasi Yukblajar .....	16
Tabel 2.4 Proses dan Alat pada Manajemen Proyek .....	22
Tabel 2.5 Proses dan Alat pada Manajemen Perubahan .....	23
Tabel 2.6 Deskripsi Perubahan, Manajemen Proyek, dan Manajemen Perubahan .....	25
Tabel 2.7 Perubahan yang Dibutuhkan di Tiap Elemen.....	28
Tabel 2.8 Penjelasan Tahapan model Prosci ADKAR.....	29
Tabel 2.9 Cara, Tantangan, dan Taktik dalam Membangun Setiap Tahapan ADKAR.....	31
Tabel 2.10 Pemetaan Aktivitas Manajemen Perubahan .....	33
Tabel 2.11 Faktor dan Solusi Tercapainya <i>Awareness</i> .....	38
Tabel 2.12 Faktor dan Solusi Tercapainya <i>Desire</i> .....	40
Tabel 2.13 Faktor dan Solusi Tercapainya <i>Knowledge</i> .....	42
Tabel 2.14 Faktor dan Solusi Tercapainya <i>Ability</i> .....	45
Tabel 2.15 Faktor dan Solusi Tercapainya <i>Reinforcement</i> .....	47
Tabel 3.1 Data/ Informasi untuk Menggali Kondisi Sekolah .....	54
Tabel 3.2 Input, Proses, dan Output Aktivitas Mengumpulkan data dan informasi kebutuhan sistem pembelajaran digital....	56
Tabel 3.3 Data/ Informasi yang Digali pada Interview Protocol Aktivitas Belajar Mengajar .....	57
Tabel 3.4 Input, Proses, Output Aktivitas Mengumpulkan Data dan Informasi terkait Aktivitas Belajar Mengajar .....	57
Tabel 3.5 Input, Proses, Output Aktivitas Menyusun Strategi Manajemen Perubahan dengan Model ADKAR .....	58
Tabel 3.6 Input, Proses, Output Aktivitas Menyusun Aktivitas Manajemen Perubahan .....	59
Tabel 3.7 Input, Proses, Output Aktivitas Menyusun <i>Roadmap</i> Strategi Manajemen Perubahan.....	59
Tabel 3.8 Input, Proses, Output Aktivitas Memastikan Kesiapan Penerapan Strategi Manajemen Perubahan .....	60
Tabel 3.9 Input, Proses, Output Aktivitas Menerapkan <i>Roadmap</i> Strategi Manajemen Perubahan .....	61

Tabel 3.10 Input, Proses, Output Aktivitas Memantau Kemampuan Individu Organisasi dalam Melakukan Perubahan .....	61
Tabel 3.11 Input, Proses, Output Aktivitas Mengevaluasi Penerapan <i>Roadmap</i> Strategi Manajemen Perubahan.....	62
Tabel 3.12 Input, Proses, Output Aktivitas Menentukan Tindakan Penguatan Manajemen Perubahan .....	63
Tabel 4.1 <i>Checklist</i> Pendekatan Manajemen Perubahan.....	68
Tabel 4.2 Kisi-Kisi Pertanyaan pada Wawancara .....	70
Tabel 4.3 Identifikasi <i>Current state</i> .....	72
Tabel 4.4 Penentuan <i>Future state</i> .....	73
Tabel 4.5 Performance Indicator Tiap Aktivitas Manajemen Perubahan.....	75
Tabel 4.6 <i>Roadmap</i> Strategi Manajemen Perubahan .....	76
Tabel 4.7 Evaluasi Penerapan <i>Roadmap</i> Strategi Manajemen Perubahan terhadap Waktu.....	77
Tabel 4.8 Evaluasi <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan terhadap Ketercapaian Aktivitas .....	77
Tabel 5.1 Informasi Umum Wawancara dengan Manajemen Sekolah.....	79
Tabel 5.2 Informasi Umum Wawancara dengan Guru.....	80
Tabel 5.3 Informasi Umum Wawancara dengan Operator TI Sekolah.....	80
Tabel 5.4 Poin-Poin Hasil Wawancara .....	85
Tabel 6.1 <i>Current state</i> pada Sekolah beserta Kode Informasinya .....	88
Tabel 6.2 <i>Future state</i> Perubahan yang Diharapkan .....	93
Tabel 6.3 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 1 ...	105
Tabel 6.4 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 2 ...	106
Tabel 6.5 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 3 ...	107
Tabel 6.6 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 4 ...	108
Tabel 6.7 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 5 ...	109
Tabel 6.8 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 6 ...	110
Tabel 6.9 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 7 ...	111
Tabel 6.10 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 8 ...	112
Tabel 6.11 Pembentukan Strategi Manajemen Perubahan...	138
Tabel 6.12 Realisasi Pelaksanaan <i>Roadmap</i> Manajemen Perubahan.....	143

Tabel 6.13 Rekapitulasi Dampak dari Aktivitas yang Tidak Berjalan Sesuai <i>Roadmap</i> .....	149
Tabel 6.14 Formulir yang Digunakan pada Aktivitas Manajemen Perubahan .....	155
Tabel 6.15 Rekapitulasi Hasil Evaluasi terhadap Aktivitas Manajemen Perubahan .....	157
Tabel 6.16 Target dan Realisasi KPI Utama .....	163
Tabel 6.17 Target dan Realisasi KPI Tahap ADKAR.....	163
Tabel 6.18 Rekomendasi dan <i>Lesson learnt</i> .....	169
Tabel A.1 Work Breakdown Structure Aktivitas Manajemen Proyek Penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri	A-1
Tabel B.1 Informasi Kegiatan Wawancara .....	B-1
Tabel B.2 Rekapitulasi Pertanyaan pada Interview Protocol B-2	
Tabel B.3 Interview Protocol kepada Manajemen Sekolah ..	B-10
Tabel B.4 Interview Protocol kepada Guru.....	B-14
Tabel B.5 Interview Protocol kepada Operator TI.....	B-14
Tabel D.1 Pengukuran Ketercapaian Aktivitas yang Akan Dilakukan .....	D-1
Tabel G.1 Hasil Evaluasi Manajemen Perubahan terhadap Ketercapaian Aktivitas .....	G-1
Tabel I.1 Formulir yang Digunakan pada Tiap Tahap ADKAR .....	I-1

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bagian pendahuluan terdapat penjelasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian yang mendasari penelitian, relevansi tugas akhir, dan target luaran. Berdasarkan uraian pada bab ini diharapkan gambaran umum mengenai permasalahan dan pemecahan masalah pada tugas akhir ini dapat dipahami.

### **1.1. Latar Belakang**

SMP Negeri 1 Kediri berlokasi di Jl. Diponegoro 26, Balowerti, Kota Kediri, Jawa Timur dan didirikan sejak tahun 1917. SMP Negeri 1 Kediri memiliki visi berimtaq, beripteks, berakhlak mulia yang peduli dan berbudaya lingkungan serta berdaya saing. Sedangkan misinya adalah mewujudkan warga sekolah yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berilmu, pengetahuan, teknologi dan seni yang profesional, berakhlak mulia, peduli dan berbudaya lingkungan, bersih narkoba serta berdaya saing untuk prestasi akademis dan non akademis; mewujudkan tercapainya Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang bermutu, sekolah sehat berwawasan lingkungan hidup, dan bersih narkoba; dan mengembangkan budaya mutu dan menjadi pusat keunggulan. SMP Negeri 1 Kediri telah memenuhi 80% standar nasional pendidikan, 45% standar basis TIK, dan 95% standar isi kurikulum 2013. Pada 5 tahun terakhir, SMP Negeri 1 Kediri mengalami peningkatan jumlah daya tampung peserta didik yaitu dari 270 peserta didik di tahun 2013 hingga 352 peserta didik di tahun 2017. Dibawah kepemimpinan Drs. R. Marsudi Nugroho, M.Pd. sebagai kepala sekolah, SMP Negeri 1 Kediri memiliki jumlah guru sebanyak 65 orang dengan pendidikan S3/S2 sebanyak 19 orang, sedangkan pendidikan S1/D4 sebanyak 45 orang, serta 1 orang dengan pendidikan D1. Pada saat ini SMP Negeri 1 Kediri menerapkan kurikulum 2013. Sekolah ini dilengkapi dengan sarana dan prasarana seperti ruang kelas yang berjumlah 36

buah, laboratorium sejumlah 6 buah, perpustakaan sejumlah 1 buah, dan sanitasi siswa sejumlah 4 buah [1].

Salah satu proses yang paling penting di dalam pendidikan adalah proses belajar mengajar. Seiring berkembangnya waktu menuntut inovasi dan kreativitas dalam belajar mengajar pada guru dan siswa. SMP Negeri 1 Kediri sangat mendukung adanya sistem *e-learning*. Hal ini dibuktikan dengan tersedianya infrastruktur berupa akses internet di sekolah dan adanya laboratorium TIK. Namun, dari segi perangkat lunak masih belum ada penerapan teknologi informasi yang secara konsisten digunakan oleh guru untuk menunjang pembelajaran [2].

Di sisi lain, guru di SMP Negeri 1 Kediri mengalami permasalahan di dalam menyusun RPP, dimana RPP disusun secara manual dan lebih sering menyalin RPP dari tahun sebelumnya dibanding memperbarui secara berkala. Hal ini menimbulkan dampak terhadap kurangnya tingkat inovasi dan kreativitas di dalam proses pembelajaran ke siswa. Selain itu, RPP yang dibuat tidak disertai dengan rencana sumber pembelajaran yang matang sehingga proses pengajaran kepada siswa tidak dipersiapkan dari awal di tahapan penyusunan RPP. Di sisi lain, RPP yang terbentuk tidak dapat secara otomatis terpantau sehingga tidak dapat dilacak apakah yang diajarkan guru sesuai dengan rencana pembelajarannya atau tidak.

Berdasarkan permasalahan diatas, kepala sekolah SMP Negeri 1 Kediri menginginkan penerapan aplikasi Yukblajar yang mampu mendukung proses belajar mengajar melalui sistem pembelajaran digital serta mampu memberikan pencerdasan kepada guru terhadap layanan di internet yang menyediakan materi pendidikan. Aplikasi Yukblajar merupakan media pembelajaran digital yang mampu memfasilitasi proses penyusunan RPP bagi guru dimana guru dapat membuat materi pembelajaran, membuat alur belajar, dan menambahkan berbagai sumber belajar yang dapat diakses oleh pembelajar dimanapun dan kapanpun sehingga mampu mendukung proses belajar mengajar yang ada di sekolah. Aplikasi ini memiliki visi untuk menjadi tempat mengajar belajar terbaik di udara Indonesia. Sedangkan misinya adalah



untuk membuat semua orang bisa merasakan belajar itu asik dan keren [3]. Yukblajar dapat membantu guru dalam mempersiapkan sumber belajar yang cocok dan sesuai dengan materi pembelajaran. Pada konteks ini, sumber belajar merupakan media pembelajaran yang didapatkan baik dari media internet maupun dibuat pribadi oleh guru. Dengan penyediaan layanan yang mampu menampung media pembelajaran, diharapkan proses belajar mengajar yang interaktif dapat diciptakan dari penerapan Yukblajar yang tepat.

Pada penerapan sebuah sistem tidak hanya dibutuhkan manajemen proyek yang baik namun juga dibutuhkan manajemen perubahan yang tepat. Manajemen perubahan menurut Prosci merupakan aplikasi dari proses yang terstruktur dan seperangkat alat untuk mengarahkan pada sisi orang terhadap perubahan untuk mencapai luaran yang diharapkan. Tujuan dari perubahan adalah memperbaiki organisasi dengan mengubah bagaimana pekerjaan dilakukan [4]. Menurut penelitian R. Degnegaard, ketika terdapat perubahan pada organisasi maka perubahan tersebut harus diikuti dengan strategi manajemen perubahan [5]. Hal ini dijelaskan pula pada penelitian oleh Blanco dimana perubahan di dalam dunia pendidikan adalah faktor pemicu kesuksesan yang mampu menciptakan inovasi jika dikelola dengan baik. Salah satu cara dalam mengelola perubahan adalah dengan menyediakan strategi manajemen perubahan [6], dimana strategi manajemen perubahan merupakan hal yang paling kritis di dalam perubahan organisasi [7].

Metode pembentukan strategi manajemen perubahan beraneka ragam yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi [8]. Tentunya metode yang digunakan harus memperoleh komitmen dan didukung penuh oleh manajer organisasi. Manajemen perubahan dikatakan berhasil ketika mampu mengarahkan perubahan pada level individu untuk mencapai keberhasilan tujuan perubahan pada level organisasi [4]. Model ADKAR merupakan salah satu model esensial untuk manajemen perubahan yang berfokus pada perubahan di level individu [9]. Berdasarkan penelitian G. Boca, perubahan di

level individu rentan mengalami kegagalan sehingga tidak menghasilkan dampak perubahan pada organisasi. Oleh karena itu, ADKAR melancarkan perubahan organisasi dengan membantu individu di dalamnya untuk melakukan perubahan melalui 5 tahapan, yaitu: *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* [10]. Model ADKAR mampu mengidentifikasi mengapa perubahan dilakukan dan membantu menentukan langkah-langkah yang dibutuhkan agar perubahan tersebut berhasil [11].

Pada penelitian ini bermaksud untuk menghasilkan luaran berupa *roadmap* strategi manajemen perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri. Kemudian *roadmap* strategi akan diimplementasikan dan dievaluasi pengimplementasiannya. Hasil dari evaluasi dapat menjadi acuan untuk pelaksanaan manajemen perubahan di siklus selanjutnya. Sehingga harapannya, aplikasi Yukblajar mampu memberikan manfaat dalam proses belajar mengajar ketika seluruh pemangku kepentingan sekolah turut menyukseskan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan yang akan diangkat pada penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana menyusun strategi manajemen perubahan penerapan aplikasi Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri dengan menggunakan model Prosci ADKAR?
2. Bagaimana *roadmap* strategi manajemen perubahan yang tepat untuk penerapan aplikasi Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri?
3. Bagaimana hasil implementasi *roadmap* strategi manajemen perubahan aplikasi Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri?

### 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan deskripsi permasalahan diatas, adapun batasan masalah dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan dan penerapan strategi manajemen perubahan dilakukan pada siklus pertama dari model Prosci ADKAR yaitu pada awal tahap *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, hingga *reinforcement*.
2. Pada sekolah tentunya terdapat berbagai permasalahan sehingga penelitian tugas akhir ini hanya akan mengidentifikasi kondisi eksisting dan menyelesaikan permasalahan pada kondisi eksisting tersebut tanpa melakukan analisis kesenjangan.

### 1.4 Tujuan Tugas Akhir

Tujuan dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menghasilkan *roadmap* strategi manajemen perubahan yang tepat untuk penerapan aplikasi Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri dengan menggunakan model Prosci ADKAR.
2. Untuk mengimplementasikan *roadmap* strategi manajemen perubahan dengan model Prosci ADKAR di SMP Negeri 1 Kediri.

### 1.5 Manfaat Tugas Akhir

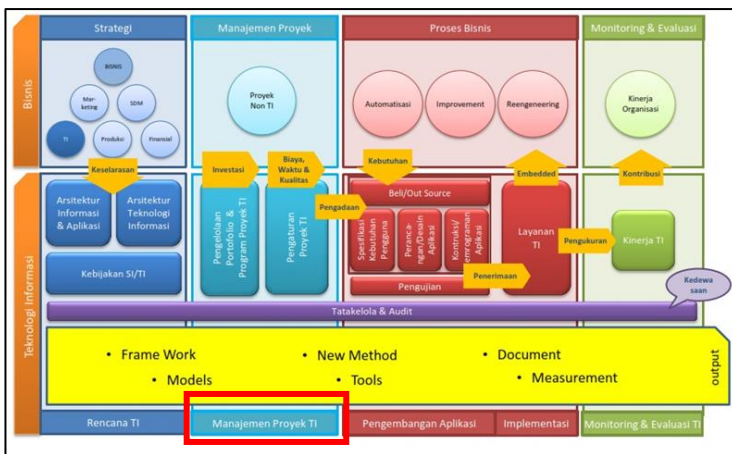
Manfaat yang dapat diperoleh dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak SMP Negeri 1 Kediri, memperoleh kesuksesan dalam penerapan aplikasi Yukblajar. Selanjutnya penerapan Yukblajar pada siklus pertama manajemen perubahan dapat menjadi acuan untuk siklus berikutnya.
2. Bagi penulis, mendapatkan wawasan dan pengalaman atas kesempatan yang diberikan untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh terkait SI/TI.

## 1.6 Relevansi Tugas Akhir

Penelitian tugas akhir ini memiliki relevansi terhadap mata kuliah yang ada pada Departemen Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi, ITS [12].

Pengusulan strategi yang dihasilkan dari tugas akhir ini memiliki relevansi dengan Mata Kuliah Manajemen Proyek Teknologi Informasi. Hal ini dikarenakan agar berhasil mencapai tujuan proyek tidak hanya dibutuhkan manajemen proyek namun juga harus menyelaraskan dengan manajemen perubahan. Manajemen proyek bertujuan untuk menghasilkan manfaat berupa output dari proyek. Namun output tersebut bukan untuk mengubah elemen di organisasi. Sedangkan agar output proyek bermanfaat maka dibutuhkan manajemen perubahan untuk mengelola perubahan terutama mengubah perilaku pada tingkat individu.



**Gambar 1.1 Relevansi Usulan Tugas Akhir dengan Roadmap Lab. MSI**

Berdasarkan usulan tugas akhir yang diajukan, relevansi mata kuliah diatas sesuai dengan ranah penelitian pada Laboratorium Manajemen Sistem Informasi (MSI) yang ada pada Departemen Sistem Informasi ITS. Oleh karena itu, topik tugas akhir yang diajukan penulis merupakan topik untuk Laboratorium MSI.

## 1.7 Target Luaran

Target luaran dari pengerjaan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Dokumentasi pengerjaan tugas akhir berupa buku tugas akhir, paper, dan/atau jurnal ilmiah.
2. *Roadmap* strategi manajemen perubahan penerapan aplikasi Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai studi literatur yang digunakan sebagai objek penelitian tugas akhir serta teori-teori yang mendukung seperti tentang strategi, manajemen perubahan, model ADKAR, aplikasi Yukblajar, serta gambaran penerapan aplikasi Yukblajar pada SMP Negeri 1 Kediri.

#### **2.1 Penelitian sebelumnya**

Pada bagian ini terdapat penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan tugas akhir ini dimana akan dijelaskan melalui Tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya**

<b>Judul</b>	E-Learning Activity based on EMM and ADKAR Change Management for Elementary Schools [13]
<b>Penulis, tahun</b>	Sari Dewi Budiwati, Armein Z. Langi, 2013
<b>Metode</b>	<p>Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan EMM (E-learning Maturity Model) dan ADKAR.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• EMM digunakan untuk mengukur kesenjangan antara kondisi eksisting yang terjadi dengan kondisi yang diharapkan dari penerapan E-learning.</li><li>• ADKAR digunakan sebagai model untuk menentukan aktivitas manajemen perubahan pada tiap tahapnya. Aktivitas yang dirumuskan disesuaikan dengan hasil analisis kesenjangan dari EMM yang telah dilakukan.</li></ul>

<b>Hasil Penelitian</b>	<p>Penerapan E-learning pada sekolah dasar Cinta Mekar dan MI Al Huda mengalami permasalahan dimana guru tidak mengetahui cara menggunakan E-learning dan tidak terbiasa menggunakan komputer. Oleh karena itu, DLT (Digital Learning Team) melakukan manajemen perubahan agar penerapan E-learning berjalan dengan mulus. Berdasarkan metode diatas didapatkan hasil penelitian sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hasil EMM menunjukkan bahwa nilai E-learning saat ini adalah 1 yang berarti sebagian memadai. Berdasarkan kondisi lapangan mengatakan kurangnya pelatihan, pengawasan, dan pembinaan dari DLT</li> <li>• dibutuhkan dokumentasi yang terdiri dari dokumentasi rencana strategis E-learning, forum obrolan email, umpan balik, dan infrastruktur.</li> </ul>
<b>Kelebihan</b>	<p>Penelitian ini memiliki metode penelitian yang jelas untuk menerapkan E-learning di sekolah dasar. Peneliti menjelaskan bagaimana kedua metode digunakan hingga dihasilkan aktivitas manajemen perubahan yang sesuai dengan tahap ADKAR.</p>
<b>Kekurangan</b>	<p>Kekurangan dari penelitian ini adalah tidak menyediakan strategi manajemen perubahan namun langsung menentukan aktivitas. Selain itu, tidak ada tahapan verifikasi dan validasi aktivitas pada metode penelitian.</p>



<b>Judul</b>	Critical Thinking & Lifelong Learning: An ADKAR ModelBased Framework for Managing a Change in Thinking & English Language Learning Styles at the Secondary Stage [14]
<b>Penulis, tahun</b>	Dr Mahmoud M. S. Abdallah, Dr Marwa M. M. Mohammad, 2016
<b>Metode</b>	<p>Penelitian yang hasil akhirnya berupa usulan kerangka kerja mengenai gaya belajar dan gaya berpikir siswa SMP dan SMA sederajat dalam mempelajari bahasa inggris ini secara umum menggunakan metode ADKAR sebagai model manajemen perubahan. Berikut merupakan detail tahapan dari metode penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• melakukan wawancara kepada 20 pakar pendidikan tingkat menengah tentang kebutuhan siswa dalam belajar bahasa seumur hidup</li> <li>• mengidentifikasi kompetensi pengajaran bahasa yang dibutuhkan oleh guru melalui kuesioner</li> <li>• menggunakan dan triangulasi data yang diperoleh dan memetakan terhadap tahap perubahan pada ADKAR.</li> </ul>
<b>Hasil Penelitian</b>	<p>Setiap tahapan dari penelitian ini menghasilkan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kebutuhan belajar siswa pada tingkat SMP dan SMA sederajat</li> <li>• keterkaitan peran guru dalam mengajar mempengaruhi gaya berpikir kritis dan pembelajaran yang berlanjut bagi siswa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>kerangka kerja yang diusulkan adalah berupa kompetensi guru yang dikelompokkan berdasarkan kelima tahap manajemen perubahan ADKAR. Ada pula sarana perubahan yang dapat mendukung ketercapaian kompetensi tersebut.</li> </ul>
<b>Kelebihan</b>	Penelitian ini mempertajam pentingnya peran guru, yang merupakan salah satu komponen sekolah, dalam efisiensi dan kompetensi pendidikan tingkat SMP dan SMA sederajat. Penelitian ini menggunakan metode ADKAR dalam menyusun kerangka kerja kompetensi guru dalam pembelajaran.
<b>Kekurangan</b>	Kerangka kerja yang dihasilkan hanya berfokus pada guru dan tidak memperhatikan perspektif manajemen perubahan dari komponen sekolah yang lainnya.
<b>Judul</b>	Perencanaan Strategi Manajemen Perubahan Penerapan Sistem Informasi Absensi Berbasis Fingerprint pada Jurusan Sistem Informasi ITS Menggunakan Model ADKAR [15]
<b>Penulis, tahun</b>	Endang Sulistiyani, 2015
<b>Metode</b>	<p>Penelitian ini menggunakan metode ADKAR dalam merencanakan strategi manajemen perubahan. Detail metode dari penelitian ini adalah sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan analisis kesenjangan terhadap kondisi yang saat ini terjadi dengan kondisi yang diharapkan terkait penggunaan absensi dengan fingerprint</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyusun usulan solusi dan membentuk strategi manajemen perubahan berdasarkan tahapan ADKAR</li> </ul>
<b>Hasil Penelitian</b>	<p>Berdasarkan metode diatas, hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil analisis kesenjangan yang berupa usulan solusi dibentuk strategi manajemen perubahan yang dipetakan kedalam ADKAR</li> <li>• Strategi yang telah tersusun dibentuk menjadi <i>roadmap</i> strategi manajemen perubahan</li> <li>• <i>Roadmap</i> strategi manajemen perubahan kemudian diverifikasi dan divalidasi oleh Departemen Sistem Informasi ITS</li> </ul>
<b>Kelebihan</b>	<p>Penelitian ini menyediakan langkah-langkah dalam merencanakan strategi manajemen perubahan penerapan SI/TI pada institusi pendidikan terkait salah satu proses yaitu absensi.</p>
<b>Kekurangan</b>	<p>Penelitian ini hanya menyusun strategi manajemen perubahan penerapan fingerprint di Jurusan Sistem Informasi ITS dan belum mengimplementasikan strategi tersebut.</p>

Berdasarkan Tabel 2.2 telah didapatkan penjelasan mengenai studi sebelumnya yang dijadikan acuan dalam penelitian ini. Penelitian tersebut membahas terkait manajemen perubahan di lingkungan satuan pendidikan. Selanjutnya, akan dijelaskan relevansi dari tiap penelitian dalam kaitannya pada penelitian ini. Relevansi tiap penelitian dapat dilihat melalui Tabel 2.2 berikut.

**Tabel 2.2 Relevansi Studi Sebelumnya dengan Tugas Akhir**

<b>Relevansi</b>	<b>Penelitian 1</b>	Penelitian 1 dan tugas akhir memiliki persamaan dimana tujuannya adalah merencanakan manajemen perubahan pada implementasi SI/TI yang berupa E-learning dengan menggunakan ADKAR.
	<b>Penelitian 2</b>	Penelitian 2 memberikan rekomendasi langkah manajemen perubahan apa yang sebaiknya dilakukan dari perspektif salah satu komponen sekolah yaitu guru. Hal ini sama dengan penelitian tugas akhir ini yang menghasilkan strategi manajemen perubahan untuk komponen sekolah.
	<b>Penelitian 3</b>	Penelitian 3 menghasilkan output berupa rencana strategi manajemen perubahan dengan model ADKAR yang sama dengan penelitian tugas akhir ini.

Penelitian tugas akhir ini berupaya untuk menerapkan aplikasi Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri dengan mulus. Hal ini berkaitan dengan penelitian 1 yang menghasilkan output berupa aktivitas manajemen perubahan yang sesuai dengan model ADKAR. Penelitian 2 lebih berfokus kepada strategi yang berbentuk kompetensi terhadap guru dihasilkan dari model ADKAR. Sedangkan penelitian 3 menyediakan strategi manajemen perubahan implementasi SI/TI yang dapat digunakan sebagai acuan penelitian tugas akhir ini.

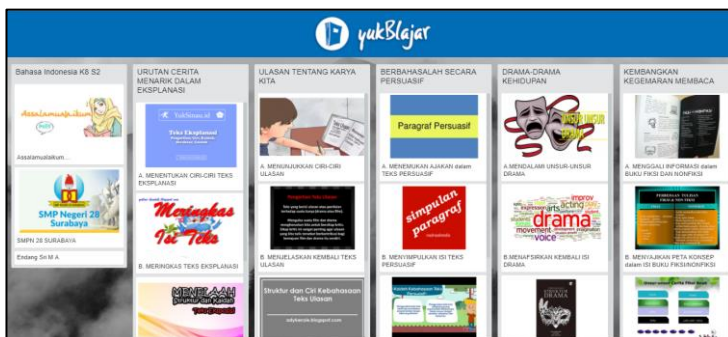
## **2.2 Aplikasi Yukblajar**

### **2.2.1 Gambaran Umum Aplikasi Yukblajar**

Aplikasi Yukblajar merupakan aplikasi pembelajaran digital yang mampu mendukung proses belajar mengajar bagi siswa SD, SMP, dan SMA/K sederajat. Yukblajar memiliki visi untuk menjadi tempat mengajar belajar terbaik di udara

Indonesia. Sedangkan misinya adalah untuk membuat semua orang bisa merasakan belajar itu asik dan keren. Nilai yang dibawa oleh Aplikasi Yukblajar adalah menyenangkan, berbagi, dan menyejahterakan [3].

Aplikasi Yukblajar memberikan fasilitas bagi guru untuk membuat materi pembelajaran secara terstruktur dan melampirkan tautan alat pembelajaran digital yang tersedia di internet. Guru juga dapat membuat materi pembelajaran mereka masing-masing dengan adanya fitur artikel sehingga materi pembelajaran dapat ditautkan ke artikel tertentu yang telah dibuat oleh guru. Selain itu, ada pula fitur forum diskusi yang dapat dibentuk guru untuk siswanya sehingga pembelajaran diluar waktu kelas dapat terfasilitasi dengan adanya forum tersebut [16].



**Gambar 2.1 Tampilan Materi Pembelajaran pada Aplikasi Yukblajar**

Pada Yukblajar, guru menjadi pemain yang memegang peran yang sangat penting. Hal ini dikarenakan guru memiliki tugas untuk membuat RPP, materi, dan strategi pengajaran bagi siswanya. Disini peran dsari Yukblajar untuk membantu guru dalam mempersiapkan sumber belajar. Dengan Yukblajar, guru (atau semua orang yang membuat sumber belajar selanjutnya disebut fasilitator) dapat mempersiapkan sumber belajar secara digital yang berupa [17]:

1. alur belajar

2. materi ajar
3. naskah pelajaran
4. video belajar
5. *games* belajar
6. lembar kerja siswa (LKS)
7. kuis untuk latihan
8. pendalaman
9. simulasi
10. tryout dan ujian.

Yukblajar memfasilitasi pembukaan zona belajar dimana zona belajar dapat dibuka oleh perseorangan maupun sekelompok orang yang disebut fasilitator. Zona belajar memiliki hak untuk membuat sumber belajar sendiri dengan tetap menaati peraturan yang berlaku pada Yukblajar. Setelah zona belajar selesai membuat sumber belajar maka sumber belajar tersebut dapat diakses oleh pembelajar. Pembelajar diartikan sebagai seluruh orang yang mengakses sumber belajar yang dibuat di zona belajar [17]. Luaran yang diharapkan dari Yukblajar adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.3 Luaran dari Penerapan Aplikasi Yukblajar**

No	Elemen Sekolah	Luaran
1	Organisasi Induk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standarisasi pembelajaran</li> </ul>
2	Kepala Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memantau pembaruan RPP</li> <li>• Memantuan aktivitas guru</li> <li>• Mengakses pembelajaran</li> </ul>
3	Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan branding</li> <li>• Menjalankan pembelajaran yang akuntabel</li> <li>• Mengarahkan ke sistem pendidikan HOTS</li> </ul>
4	Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektif dalam menerapkan RPP di kelas</li> <li>• Regulator pembelajaran</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengajaran model SCL (<i>Student Centered Learning</i>)</li> <li>• Pembimbingan siswa mandiri</li> <li>• Membangun kelas secara digital</li> </ul>
5	Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengapresiasi karya siswa</li> <li>• Terlibat dalam pembelajaran yang holistik</li> <li>• Mendapatkan pilihan pembelajaran dari berbagai sekolah ternama</li> </ul>
6	Siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belajar kapanpun dan dimanapun melalui instruksi terstruktur</li> <li>• Mengakses berbagai sumber belajar</li> <li>• Berdiskusi dalam forum</li> <li>• Terlibat aktif dalam pembelajaran</li> <li>• Literasi digital</li> <li>• Berkolaborasi dengan siswa lain</li> </ul>
7	Wali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengakses sumber dan instruksi belajar yang sama dengan siswa</li> <li>• Berpartisipasi untuk mendukung proses pembelajaran</li> <li>• Berkomunikasi ke sekolah dan guru</li> </ul>

### 2.2.2 Proyek Penerapan Aplikasi Yukblajar

Proyek penerapan aplikasi Yukblajar dimulai pada tahun 2017 yang dilakukan kepada sekolah tingkat SD, SMP,

dan SMA/k sederajat. Proyek ini menggunakan sistem pilot dimana menerapkan aplikasi kepada sebagian guru untuk dilatih dan dievaluasi sebagai motor penggerak guru yang lain dalam menggunakan Yukblajar di mata pelajaran mereka. Di dalam proyek tentunya terdapat aktivitas yang dilakukan, berikut gambaran besar aktivitas proyek dalam penerapan aplikasi Yukblajar:

1. Melakukan persiapan kebutuhan  
 Pada aktivitas ini tim proyek memastikan seluruh perangkat yang dibutuhkan untuk menerapkan Yukblajar telah tersedia. Perangkat tersebut meliputi sambungan internet, telepon genggam, komputer/ laptop, dll.
2. Melatih guru-guru pilihan untuk menggunakan Yukblajar  
 Pelatihan awal dilakukan selama 2 hari yang terdiri dari pembekalan dasar dan *microteaching*. Pada pelatihan ini, aktor yang melatih adalah tim manajemen proyek penerapan Yukblajar dengan melibatkan guru sebagai peserta pelatihan. Pembekalan dasar merupakan pelatihan teknis tentang cara menggunakan Yukblajar. Output yang dihasilkan dari pelatihan ini adalah terbentuknya materi siap ajar menggunakan Yukblajar. *Microteaching* merupakan pelatihan keterampilan mengenai cara pengajaran materi yang dihasilkan dari pelatihan pada hari sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk memberikan wawasan pengajaran yang tepat berbasis teknologi digital kepada guru.
3. Memantau hasil pelatihan  
 Pemantauan hasil pelatihan bertujuan untuk memeriksa bagaimana tingkat pemahaman peserta pelatihan melalui materi yang dimasukkan dalam Yukblajar. Pemantauan ini dilakukan oleh tim proyek dengan melihat masing-masing akun Yukblajar peserta pelatihan.
4. Menerapkan Yukblajar di kelas  
 Penerapan Yukblajar di kelas dilakukan oleh guru kepada siswa pada saat proses belajar mengajar berlangsung. Aktor yang berperan pada saat ini adalah guru yang telah dilatih pada saat pelatihan. Tim manajemen proyek



berperan sebagai pengontrol secara tidak langsung yaitu melakukan pemantauan dengan melihat data akses terhadap sumber belajar. Pihak yang secara langsung mengontrol aktivitas ini adalah manajemen sekolah.

5. Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar  
Evaluator utama dari penerapan Yukblajar adalah manajemen sekolah. Tim manajemen proyek hanya memberikan data statistik terkait aktivitas guru terhadap Yukblajar kepada manajemen sekolah. Namun pengambilan keputusan terkait penggunaan Yukblajar kedepannya bergantung kepada masing-masing sekolah. Data yang diberikan tim manajemen proyek meliputi data akses sumber belajar, data frekuensi pengisian materi oleh guru, guru yang aktif mengisi materi, dll.

Pada proyek penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri, terdapat WBS manajemen proyek yang menggambarkan aktivitas-aktivitas manajemen proyek. WBS manajemen proyek dapat dilihat pada **LAMPIRAN A**.

Berdasarkan aktivitas diatas, tim proyek Yukblajar memiliki indikator keberhasilan yang dijadikan pedoman. Indikator keberhasilan tersebut mengenai:

- Persentase pengisian sumber belajar
- Frekuensi sumber belajar diperbarui
- Jumlah pembaca sumber belajar

### **2.3 Perubahan, Manajemen Proyek, dan Manajemen Perubahan**

Menurut Prosci, perubahan, manajemen proyek, dan manajemen perubahan merupakan ketiga hal yang saling berkaitan. Perubahan menjadi input dari manajemen proyek dan manajemen perubahan untuk menghasilkan output berupa tujuan organisasi yang diinginkan. Perbedaan terletak dari perspektif manajemen proyek dan manajemen perubahan di

dalam memproses perubahan terus untuk menghasilkan output yang diharapkan. Manajemen proyek dan manajemen perubahan merupakan dua disiplin yang berbeda namun saling terkait untuk mencapai kesuksesan dan ROI (return on investment). Dalam mendefinisikan manajemen proyek dan manajemen perubahan dibutuhkan konteks terkait dua konsep, yaitu: perubahan itu sendiri dan manajemen proyek. Berikut merupakan penjelasan lebih detail dari perubahan, manajemen proyek, dan manajemen perubahan.

### **2.3.1 Definisi *Perubahan***

Perubahan didefinisikan sebagai hasil dari reaksi terhadap masalah atau peluang oleh organisasi dalam menghadapi rangsangan internal maupun eksternal [15]. Berdasarkan KBBI, perubahan diartikan sebagai keadaan yang berubah. Jadi bisa kita definisikan bahwa perubahan adalah peralihan keadaan. Perubahan tersebut tidak hanya berupa keadaan saja melainkan bisa berupa perubahan pola pikir, dan perilaku suatu masyarakat.

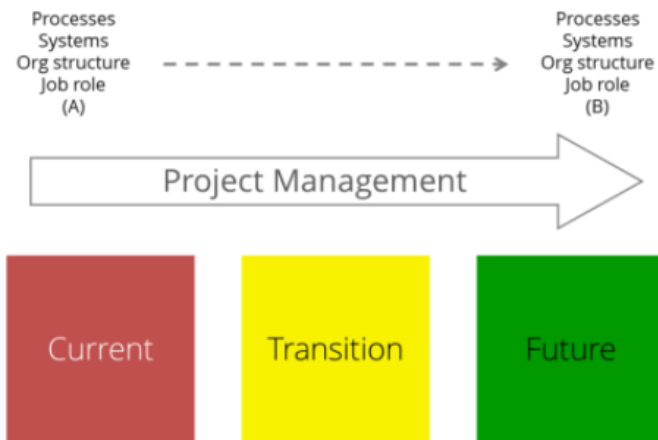
Ketika mengenalkan perubahan pada organisasi maka terdapat hal yang terkena dampak dari perubahan tersebut, yaitu:

- proses,
- sistem,
- struktur organisasi,
- peran pekerjaan

Meskipun ada banyak pendekatan dan alat yang dapat digunakan untuk memperbaiki organisasi, pada akhirnya semua tetap harus menyesuaikan terhadap satu atau lebih dari empat bagian organisasi yang tercantum di atas. Sementara gagasan untuk menjadi "lebih kompetitif" atau "lebih dekat dengan pelanggan" atau "lebih efisien" dapat menjadi motivasi untuk berubah, pada titik tertentu tujuan ini harus diubah menjadi dampak spesifik pada proses, sistem, struktur organisasi atau peran pekerjaan. Hal inilah yang dimaksud untuk mendefinisikan perubahan yang tepat bagi organisasi.

### 2.3.2 Manajemen Proyek

Berdasarkan PMBOK, Manajemen proyek adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, alat dan teknik untuk memproyeksikan kegiatan untuk memenuhi persyaratan proyek. Manajemen proyek dilakukan melalui penerapan dan integrasi proses manajemen proyek untuk memulai, merencanakan, melaksanakan, memantau dan mengendalikan, dan menutup [18].



**Gambar 2.2 Visualisasi Manajemen Proyek**

Tujuan dari manajemen proyek adalah untuk secara efektif menyebarkan sumber daya secara terstruktur untuk mengembangkan dan menerapkan solusi dalam hal apa yang perlu dilakukan terhadap proses, sistem, struktur organisasi dan peran pekerjaan. Aktivitas yang dilakukan oleh manajer proyek adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi tahapan dan aktivitas yang harus diselesaikan
- Menguraikan sumber daya yang dibutuhkan dan bagaimana mengelolanya

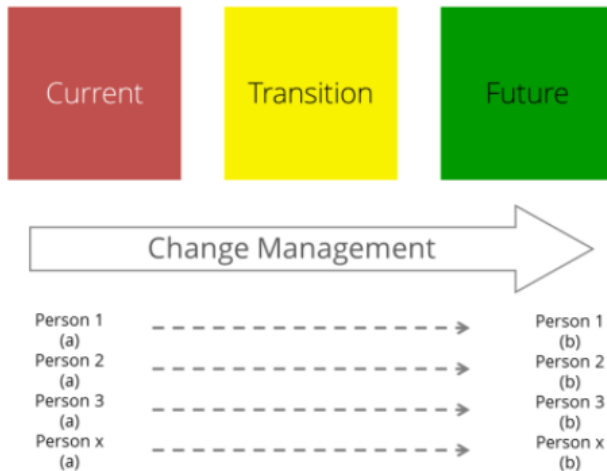
- Mendefinisikan bagian mana yang menjadi ruang lingkup proyek dan bagian mana yang bukan

**Tabel 2.4 Proses dan Alat pada Manajemen Proyek**

<b>Disiplin</b>	<b>Proses</b>	<b>Alat</b>
<b>Manajemen Proyek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inisiasi</li> <li>▪ Perencanaan</li> <li>▪ Eksekusi</li> <li>▪ Pemantauan dan Kontrol</li> <li>▪ Penutupan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pernyataan kerja</li> <li>▪ Project charter</li> <li>▪ Business case work</li> <li>▪ Work breakdown structure</li> <li>▪ Estimasi biaya</li> <li>▪ Alokasi sumber daya</li> <li>▪ Penjadwalan</li> <li>▪ Penelusuran</li> <li>▪ Identifikasi dan mitigasi risiko</li> <li>▪ Pelaporan kinerja dan pemenuhan</li> </ul>

### **2.3.3 Manajemen Perubahan**

Manajemen perubahan adalah proses, alat, dan teknik untuk mengelola perubahan pada individu untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan [18]. Manajemen perubahan menggabungkan alat organisasi yang dapat digunakan untuk membantu individu membuat transisi personal yang menghasilkan adopsi dan realisasi perubahan.



**Gambar 2.3 Visualisasi Manajemen Perubahan**

Tujuan dari manajemen perubahan adalah untuk membantu setiap individu yang terkena dampak perubahan untuk melakukan transisi yang sukses, mengingat apa yang dibutuhkan oleh solusinya. Aktivitas yang dilakukan oleh manajer perubahan adalah sebagai berikut:

- Membuat pesan yang tepat untuk dikomunikasikan
- Menjalin kerjasama dengan sponsor proyek untuk membangun koalisi pemimpin senior yang kuat dan aktif
- Membuat kasus untuk menunjukkan pentingnya perubahan yang dibutuhkan kepada pegawai yang pada organisasi

**Tabel 2.5 Proses dan Alat pada Manajemen Perubahan**

Disiplin	Proses	Alat
<b>Manajemen Perubahan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Merencanakan perubahan</li> <li>▪ Mengelola perubahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Model perubahan individu</li> <li>▪ <i>Communication</i></li> <li>▪ <i>Sponsorship</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memperkuat perubahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Coaching</i></li> <li>▪ <i>Training</i></li> <li>▪ <i>Resistance management</i></li> </ul>
--	--	--

### 2.3.4 Keterkaitan Manajemen Proyek dan Manajemen Perubahan

Perubahan, manajemen proyek, dan manajemen perubahan merupakan ketiga komponen yang saling bergantung untuk menghasilkan hasil positif bagi organisasi [18]. Namun, terdapat nilai yang membedakan dan memisahkan ketiga komponen tersebut. Dengan melihat ketiga komponen ini secara terpisah akan membantu memudahkan orang lain untuk menentukan dan memahami unsur-unsur yang berbeda. Memisahkan ketiga komponen ini juga merupakan langkah awal yang tepat saat memecahkan masalah yang mampu menghambat kinerja proyek sehingga menjadikan proyek tidak berjalan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Sehingga ketiga komponen ini sangat perlu dipertimbangkan jika ingin tujuan proyek dapat memberi manfaat.

Manajemen perubahan dan manajemen proyek adalah alat yang perlu diterapkan secara bersamaan dengan perubahan yang dilakukan. Kapan pun sebuah proyek membutuhkan perubahan dalam sisi teknis seperti proses, sistem, struktur organisasi atau peran pekerjaan, namun di lain sisi proyek tersebut juga memerlukan pendekatan terstruktur untuk mengelola sisi orang.

Manajemen proyek dan manajemen perubahan memiliki perbedaan untuk setiap inisiatif. Sementara keterlibatan pengelolaan manajemen proyek dan manajemen perubahan yang tepat beraneka ragam, masing-masing pengelolaan bekerja dengan baik sesuai dengan situasi pada organisasi yang dihadapi. Organisasi, budaya dan sejarahnya, serta perubahan spesifik yang akan diimplementasikan mempengaruhi keterlibatan manajemen proyek dan manajemen perubahan yang tepat.

Keterlibatan manajemen proyek yang dibutuhkan bergantung pada kompleksitas dan tingkat perubahan kepada kondisi eksisting pada proses, sistem, struktur organisasi, serta peran dan tanggung jawab. Sedangkan keterlibatan manajemen perubahan yang dibutuhkan bergantung pada jumlah gangguan yang muncul dalam pekerjaan sehari-hari pegawai. Hal ini juga tergantung pada atribut organisasi, seperti budaya, sistem nilai dan sejarah dengan perubahan masa lalu.

Terdapat 3 tantangan yang harus diperhatikan di dalam mencapai tujuan proyek:

- Bagaimana merancang perubahan?
- Bagaimana langkah teknis, aktivitas, atau sumber daya (manajemen proyek)?
- Bagaimana setiap individu mampu menerima atau bertahan terhadap perubahan yang ada (manajemen perubahan)?

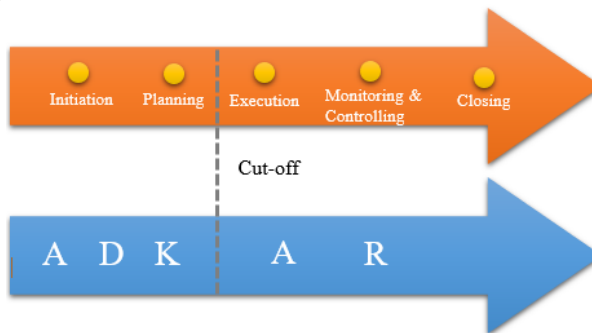
Perubahan, manajemen proyek, dan manajemen perubahan memiliki tujuan yang ingin berupaya untuk dicapai masing-masing. Tabel berikut memberikan deskripsi manajemen perubahan pada konteks perubahan dan manajemen proyek.

**Tabel 2.6 Deskripsi Perubahan, Manajemen Proyek, dan Manajemen Perubahan**

<b>Elemen</b>	<b>Tujuan</b>
<b>Perubahan</b>	Untuk memperbaiki organisasi dengan cara tertentu, seperti mengurangi biaya, memperbaiki pendapatan, memecahkan masalah, memanfaatkan peluang, menyelaraskan pekerjaan dan strategi atau memperlancar arus informasi dalam organisasi
<b>Manajemen Proyek</b>	Mengembangkan seperangkat rencana dan tindakan khusus untuk mencapai "perubahan" batasan waktu, biaya dan ruang yang ada dan untuk memanfaatkan sumber daya secara

	efektif (mengelola sisi teknis perubahan)
<b>Manajemen Perubahan</b>	Untuk menerapkan pendekatan sistematis untuk membantu individu-individu yang terkena dampak "perubahan" menjadi sukses dengan membangun dukungan, menangani hambatan dan mengembangkan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menerapkan perubahan (mengelola sisi masyarakat perubahan)

Manajemen proyek memiliki tahapan inisiasi, perencanaan, eksekusi, pemantauan dan pengawasan, dan penutup. Sedangkan manajemen perubahan dengan model Prosci ADKAR memiliki tahapan *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*. Tahapan dalam manajemen proyek dan manajemen perubahan dapat dipetakan sebagai berikut.



**Gambar 2.4 Hubungan Tahapan Manajemen Proyek dengan Tahapan ADKAR**

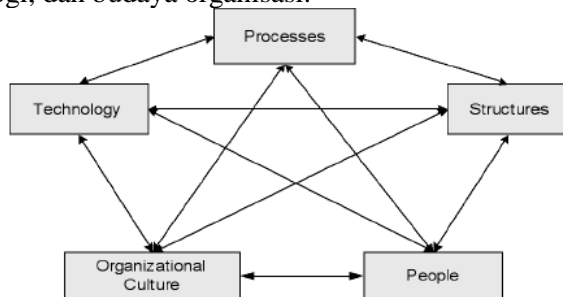
Pada proyek penerapan Yukblajar, manajemen proyek dan manajemen perubahan saling berkaitan. Manajemen proyek Yukblajar berfokus pada mengelola sumber daya terkait waktu, biaya, dan kualitas untuk mencapai hasil yang diharapkan.



Namun di dalam menerapkan suatu sistem di organisasi tidak hanya membutuhkan pengelolaan sumber daya yang baik saja namun perlu memperhatikan kesiapan individu agar mampu untuk berubah meninggalkan sistem yang lama dan beralih menggunakan sistem yang baru. Sehingga peran dari manajemen perubahan sangat penting karena perannya adalah untuk memastikan agar setiap individu organisasi mampu berubah. Fase manajemen proyek dan manajemen perubahan dapat dilihat pada Gambar 2.4. Cut off terjadi diantara fase planning dan execution pada manajemen proyek, sedangkan pada manajemen perubahan terletak diantara tahap *knowledge* dan *ability*.

## 2.4 Elemen Perubahan pada Organisasi

Pada organisasi terdapat pandangan sistem sosioteknik yang saling berkorelasi. Sistem ini merupakan gabungan antara sisi teknis dan sosial. Perubahan pada sisi teknis menyangkut perubahan pada proses, tugas, dan teknologi yang dibutuhkan untuk mengubah input menjadi output. Sedangkan perubahan pada sisi sosial terdiri dari SDM (kepercayaan, kemampuan, nilai, pengetahuan), sistem remunerasi, dan struktur otoritas [19]. Perubahan pada organisasi mempengaruhi kedua subsistem tersebut. Berdasarkan penelitian Kovacic yang mengembangkan penelitian Leavitt, organisasi merupakan komponen sistem yang terdiri dari SDM, struktur, proses, teknologi, dan budaya organisasi.



**Gambar 2.5 Elemen Perubahan Organisasi**

Kelima komponen tersebut saling berkaitan. Jika terdapat perubahan teknologi pada organisasi maka akan berdampak pada perubahan keempat komponen lainnya. Berikut akan dijelaskan tingkat perubahan pada masing-masing elemen perubahan di organisasi.

**Tabel 2.7 Perubahan yang Dibutuhkan di Tiap Elemen**

<b>Elemen</b>	<b>Tingkat Perubahan</b>
<b>Teknologi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur informasi</li> <li>• Infrastruktur jaringan dan basis data</li> <li>• Arsitektur jaringan</li> <li>• Standarisasi data dan teknik</li> <li>• Model keamanan</li> </ul>
<b>Proses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan di seluruh proses</li> <li>• Akselerasi eksekusi proses (horisontal dan vertikal)</li> </ul>
<b>SDM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan untuk berubah</li> <li>• Kemampuan yang dibutuhkan untuk berubah</li> <li>• Pelatihan pegawai</li> <li>• Pemimpin mampu membuat visi strategi terkait perubahan</li> </ul>
<b>Budaya Organisasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transisi ke budaya yang berorientasi terhadap layanan</li> <li>• Pola pikir yang tidak departementalisasi</li> <li>• Penguatan loyalitas organisasi</li> <li>• Pegawai yang dimotivasi untuk mengambil tanggung jawab dan tantangan</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturisasi tugas tiap personel</li> <li>• Penentuan standarisasi, kebijakan, dan prosedur</li> <li>• Penentuan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Struktur hirarki organisasi</li> </ul>

## 2.5 Manajemen Perubahan dengan Model Prosci ADKAR

Model Prosci ADKAR merupakan model manajemen perubahan yang berorientasi terhadap tujuan untuk memandu perubahan pada individu dan organisasi [20]. Prosci ADKAR merupakan akronim yang merepresentasikan 5 luaran seorang individu harus capai untuk menuju perubahan yang sukses. Luaran tersebut adalah *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*. ADKAR dapat diaplikasikan terhadap berbagai perubahan pada organisasi untuk mencapai kesuksesan dalam implementasi perubahan. Pada model Prosci ADKAR pemahaman perubahan pada tingkat individu sangat diperhatikan. Hal itu dikarenakan sebagian besar alasan kegagalan proyek adalah tentang permasalahan perubahan pada sisi individu [10].



**Gambar 2.6 Tahapan model Prosci ADKAR**

Pada implementasi sebuah aplikasi, berikut ini akan dijelaskan setiap tahap perubahan yang individu organisasi harus lewati untuk mencapai perubahan yang sukses [11].

**Tabel 2.8 Penjelasan Tahapan model Prosci ADKAR**

<i>Awareness</i>	<i>Desire</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Membangun kesadaran yang dimaksud pada ADKAR adalah mampu menjawab alasan kebutuhan dari perubahan dan menjelaskan risiko jika tidak berubah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menerjemahkan alasan perubahan ke dalam faktor motivasi pribadi dan organisasi.</li> <li>Membangun keputusan personal</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merencanakan komunikasi sangat penting di tahap ini.</li> </ul>	<p>untuk mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keinginan dalam berpartisipasi dalam perubahan akan tercipta setelah kesadaran penuh terhadap kebutuhan perubahan dibangun.</li> </ul>
<b><i>Knowledge</i></b>	<b><i>Ability</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan pengetahuan terhadap perubahan dengan transfer ilmu melalui pelatihan, pembinaan, forum, mentoring, dan metode edukasi lain.</li> <li>• Tipe pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung perubahan:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan bagaimana berubah (apa yang dilakukan selama transisi)</li> <li>2. Pengetahuan bagaimana bertindak pada saat perubahan diimplementasikan</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memantau kemampuan individu dalam menjalankan perubahan.</li> <li>• Tahapan ini melihat bagaimana perubahan ditempatkan pada implementasi sehari-hari</li> <li>• Dukungan perubahan pada individu dalam bentuk praktik, pembinaan, dan umpan balik.</li> </ul>
<b><i>Reinforcement</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga keberlangsungan perubahan agar tetap berjalan sesuai tujuan organisasi.</li> <li>• Alat yang dapat digunakan dalam menjaga perubahan adalah melalui umpan balik yang positif,</li> </ul>	

penghargaan, pengakuan, pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan korektif.

Berdasarkan Tabel 2.8 diatas telah dijelaskan deskripsi masing-masing tahapan perubahan pada individu. Pada tiap tahapan tentunya terdapat cara, tantangan, dan taktik dalam membangun. Hal ini dijelaskan oleh Prosci yang akan dipaparkan pada Tabel 2.9 berikut ini.

**Tabel 2.9 Cara, Tantangan, dan Taktik dalam Membangun Setiap Tahapan ADKAR**

	<b>Cara untuk membangun</b>	<b>Tantangan dan Faktor Pembatas</b>	<b>Taktik dalam membangun</b>
<b><i>Awareness</i></b> [21]	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Komunikasi kepada tim</li> <li>•Akses informasi</li> <li>•Acara yang diagendakan</li> <li>•Kondisi terobservasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kenyamanan pada <i>status quo</i></li> <li>•Kredibilitas sumber dan pengirim pesan perubahan</li> <li>•Penolakan terhadap alasan untuk berubah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Penyampaian pesan oleh sponsor, percakapan oleh manajer, komunikasi dengan pegawai</li> </ul>
<b><i>Desire</i></b> [22]	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Peran motivator yang berpartisipasi dalam perubahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rasa nyaman dan aman dengan keadaan yang sekarang</li> <li>•Takut karena ketidakpahaman</li> <li>•Perubahan tidak selaras dengan kepentingan pribadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aktif dan keterlibatan sponsor utama</li> <li>•Koalisi sponsor yang kuat</li> <li>•Keterlibatan personal oleh pelatih</li> </ul>
<b><i>Knowledge</i></b> [23]	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pelatihan dan edukasi</li> <li>•Pengalaman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kesenjangan antara tingkat pengetahuan saat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Program pelatihan</li> <li>•Pembantu pekerjaan</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akses informasi</li> <li>• Mentoring</li> </ul>	<p>ini dengan yang diinginkan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketidacukupan waktu</li> <li>• Ketidacukupan sumber daya untuk pelatihan</li> <li>• Kurangnya akses informasi yang dibutuhkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan satu per satu</li> <li>• Forum dan kelompok pengguna</li> <li>• Panduan pemecahan masalah</li> </ul>
<b>Ability</b> [24]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktik</li> <li>• Ketersediaan waktu</li> <li>• Pembinaan</li> <li>• Akses terhadap sarana yang tepat</li> <li>• Umpan balik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterbatasan waktu mengembangkan keterampilan</li> <li>• Kurangnya dukungan</li> <li>• Kebiasaan yang ada bertentangan dengan perilaku yang diinginkan</li> <li>• Keterbatasan pribadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan secara langsung dari pelatih</li> <li>• Akses ke materi</li> <li>• Pemantauan kinerja</li> <li>• Praktik langsung selama latihan</li> <li>• Ketersediaan sumber daya ahli</li> </ul>
<b>Reinforce-ment</b> [25]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perayaan</li> <li>• Penghargaan dan pengakuan</li> <li>• Umpan balik</li> <li>• Tindakan koreksi</li> <li>• Pengukuran kinerja</li> <li>• Mekanisme akntabilitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penghargaan tidak berharga atau tidak selaras dengan pencapaian</li> <li>• Tidak ada penguatan untuk penghargaan</li> <li>• Adanya konsekuensi negatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scoreboard kinerja yang menunjukkan proses baru</li> <li>• Umpan balik secara langsung dari manajer</li> <li>• Pengakuan dari sponsor</li> <li>• Perayaan oleh sponsor</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insentif menentang perubahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• untuk karyawan</li> <li>• Kompensasi dan sistem penilaian untuk mendukung perubahan</li> </ul>
--	--	--	---

### 2.5.1 Pemetaan Aktivitas Manajemen Perubahan

Pada Prosci, manajemen perubahan di sisi individu dapat dihubungkan dengan manajemen perubahan organisasi untuk mencapai hasil bisnis yang diharapkan. Rencana manajemen perubahan yang dikembangkan dalam proses manajemen perubahan organisasi berkontribusi terhadap perkembangan perubahan di tingkat individu. Hal ini dilakukan dengan cara memetakan aktivitas atau rencana manajemen perubahan organisasi untuk mendorong transisi perubahan individu yang ada di model Prosci ADKAR. Berikut ini merupakan bentuk pemetaan tersebut [26].

**Tabel 2.10 Pemetaan Aktivitas Manajemen Perubahan**

	<i>Awareness</i>	<i>Desire</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Ability</i>	<i>Reinforement</i>
<i>Communication</i>	X				X
<i>Sponsor roadmap</i>	X	X			X
<i>Training</i>			X	X	
<i>Coaching</i>	X	X	X	X	X
<i>Resistance management</i>		X			

Aktivitas atau rencana manajemen perubahan organisasi diatas berada pada fase kedua dalam manajemen perubahan Prosci. Komunikasi merupakan aktivitas yang penting dalam proses perubahan dimana terdapat penyampaian pesan kunci kepada orang-orang yang terkena dampak dari

perubahan. Bagian ini berada pada tahap *awareness* dan *reinforcement* pada model Prosci ADKAR. *Sponsor roadmap* merupakan aktivitas yang mendefinisikan tindakan yang perlu dilakukan oleh sponsor utama untuk mendukung perubahan. Peran dari sponsor dibutuhkan pada tahap *awareness*, *desire*, dan *reinforcement*. Berikutnya merupakan aktivitas *training* yang membantu dan membangun pengetahuan dan kemampuan yang individu butuhkan untuk bekerja dengan cara baru. Aktivitas ini berada di tahap *knowledge* dan *ability* pada ADKAR. *Coaching* adalah aktivitas pembinaan yang membekali serta membantu para aktor organisasi untuk melakukan perubahan. Aktivitas *coaching* terdapat pada seluruh tahap ADKAR. Aktivitas selanjutnya merupakan *resistance management* yang merupakan aktivitas untuk mengelola resistensi individu terhadap perubahan secara proaktif dan reaktif. Aktivitas ini terdapat pada tahap *desire*.

## 2.5.2 Kontributor Sukses Manajemen Perubahan

Berdasarkan penelitian yang diadakan Prosci terkait faktor yang mempengaruhi terhadap kesuksesan manajemen perubahan, diketahui terdapat 7 kontributor sukses agar perubahan berhasil dilakukan [27]. Ketujuh kontributor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Eksekutif sponsor yang aktif dan terlihat  
 Sponsor yang aktif mengarahkan organisasi dalam perubahan dan berpartisipasi selama transisi perubahan berlangsung merupakan faktor utama yang diprediksi mampu membawa kesuksesan organisasi. Hal yang dimaksud aktif dan terlihat pada sponsor adalah seperti berikut:
  - Mendukung penuh dengan memberikan perhatian yang konsisten terhadap perubahan dan kebutuhan manajemen perubahan
  - Memimpin dan memotivasi perubahan
  - Membuat keputusan yang efektif dan berpengaruh
  - Menjaga komunikasi dengan tim manajemen proyek dan perubahan



2. Pendekatan manajemen perubahan yang terstruktur  
Pendekatan manajemen perubahan menyediakan struktur yang tepat agar perubahan berjalan sesuai jalurnya. Pendekatan tersebut juga memastikan waktu yang diberikan dapat menghasilkan aktivitas manajemen perubahan yang berdampak. Pendekatan manajemen perubahan harus mudah diimplementasikan di berbagai perubahan dan di setiap fase proyek.
3. Sumber daya manajemen perubahan yang didedikasikan  
Sumber daya merupakan faktor kritis berikutnya untuk memastikan manajemen proyek dan perubahan berjalan dengan baik. Hal yang dimaksudkan dalam sumber daya adalah sebagai berikut:
  - Pembiayaan yang cukup
  - Sumber daya lain yang didedikasikan berdasarkan pengalaman manajemen perubahan sebelumnya
  - Tim (kumpulan dari individu) yang kolaboratif, fleksibel, dan ambisius
4. Terintegrasi dan terkait dengan manajemen proyek  
Pada penelitian Prosci disebutkan bahwa 77% responden mengintegrasikan manajemen perubahan dengan manajemen proyek. Cara yang digunakan dapat berupa:
  - Mengintegrasikan penuh antara manajemen proyek dan manajemen perubahan
  - Mengintegrasikan aktivitas manajemen perubahan terhadap kebutuhan utama
  - Mendukung kolaborasi antara tim manajemen perubahan untuk melakukan rencana proyek
5. Partisipasi dan keterlibatan pegawai  
Salah satu alasan diadakan manajemen perubahan adalah agar pegawai dapat terlibat ke dalam manajemen perubahan. Pegawai yang dimaksud adalah pegawai yang terkena dampak perubahan sehingga terdapat perbedaan pekerjaan yang mereka lakukan dari sebelumnya. Keterlibatan tersebut dapat dipicu melalui pemberian kesadaran kebutuhan untuk berubah, pelaksanaan

pelatihan, dan melibatkan pegawai terhadap desain proyek.

6. Komunikasi rutin dan terbuka

Komunikasi merupakan faktor kritis yang dapat mengantarkan organisasi menuju kesuksesan perubahan. Peran komunikasi adalah untuk menyampaikan pesan perubahan. Berdasarkan riset pengirim pesan komunikasi mempengaruhi tingkat tanggung jawab dari penerima pesan dimana CEO memegang andil yang tinggi dalam menyampaikan pesan.

7. Keterlibatan manajer tingkat menengah

Manajer tingkat menengah dapat menjadi aktor yang berperan dalam manajemen perubahan karena lebih dekat dengan pegawai yang terkena dampak perubahan. Hal yang dapat dilakukan oleh manajer tingkat menengah adalah dengan memberikan interaksi positif kepada pegawai, rapat rutin, dan pelatihan serta pembinaan.

### **2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesan Tiap Tahap Prosci ADKAR**

ADKAR memberikan acuan manajemen perubahan melalui 5 tahapan yang dibutuhkan individu untuk berubah. Kelima tahapan tersebut adalah *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*. Setiap tahapan memiliki faktor yang menentukan kesuksesan tahapan tersebut [24]. Faktor kesuksesan di tiap tahapan dijabarkan pada uraian berikut.

#### **2.5.3.1 Awareness**

Terdapat 5 faktor yang dapat mempengaruhi tahap *awareness*. Faktor tersebut dapat berupa faktor baik atau buruk dimana kelima faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pandangan individu terhadap kondisi saat ini

Pada dasarnya, jika seorang individu pada organisasi merasa nyaman terhadap pekerjaan yang ia lakukan pada kondisi saat ini, maka ia cenderung untuk mengabaikan kebutuhan untuk berubah. Beberapa argumen yang diungkapkan misalnya:

- Jika hal itu tidak rusak, maka tidak perlu diperbaiki
- Kita telah lama dan akan melakukan hal ini selamanya
- Apa yang salah terhadap apa yang kita lakukan sekarang?

Oleh karena itu, solusinya adalah memastikan individu terbuka pada perubahan di kondisi masa depan yang akan memperingan pekerjaannya.

2. Bagaimana individu memproses masalah  
 Pada buku ADKAR, terdapat 2 tipe kognitif yang mempengaruhi individu dalam memproses informasi, yaitu: adaptif dan inovatif. Adaptif merupakan suatu sikap seorang individu yang akan lebih sesuai dengan kebutuhan internal untuk perubahan. Sedangkan inovatif akan lebih sesuai dengan kebutuhan eksternal untuk perubahan.  
 Oleh karena itu, solusinya adalah dengan membuat rencana komunikasi yang matang dan tepat untuk membangun kesadaran individu organisasi sesuai dengan tujuan perubahan yang diharapkan.
3. Kredibilitas dari pengirim pesan  
 Pengirim pesan yang kredibel sangat penting dan memiliki dampak langsung pada bagaimana individu memproses informasi. Selain itu, pengirim pesan yang kredibel merupakan sosok yang dapat dipercaya dan dihormati.  
 Oleh karena itu, agar organisasi dapat mencapai tahap *awareness* adalah dengan adanya sosok yang kredibel untuk menyampaikan pesan perubahan.
4. Peredaran rumor (kesalahan penerimaan informasi)  
 Beredarnya rumor karena kesalahan penerimaan informasi sangat mungkin terjadi pada individu di organisasi. Hal ini dikarenakan individu tidak memiliki

cukup waktu untuk mencari tahu kebenaran informasi tersebut.

Oleh karena itu, solusinya adalah dengan adanya manajemen mitigasi rumor yang dilakukan oleh organisasi.

5. Perdebatan mengenai alasan melakukan perubahan  
 Pada faktanya, terdapat alasan perubahan yang dapat diungkapkan dan sulit diungkapkan. Hal yang dapat menghambat tercapainya *awareness* adalah jika alasan perubahan sulit untuk diungkapkan bahkan dapat menjadi perdebatan antar individu. Akibatnya, antar individu atau sekelompok individu (tim) pada organisasi dapat merasa lebih unggul dan yang lain akan merasa tersaingi. Sehingga, dampaknya adalah di dalam organisasi justru tidak fokus pada perubahan itu sendiri.  
 Oleh karena itu, solusinya adalah dengan menyampaikan alasan yang jelas melakukan perubahan sehingga tidak menimbulkan perdebatan satu sama lain.

Berdasarkan uraian kelima faktor diatas, maka berikut merupakan rekapitulasi kelima faktor beserta solusi agar *awareness* dapat tercapai:

**Tabel 2.11 Faktor dan Solusi Tercapainya *Awareness***

<i>Awareness</i>	<b>Faktor yang Mempengaruhi <i>Awareness</i></b>	<b>Solusi Tercapainya <i>Awareness</i></b>
	Pandangan individu terhadap kondisi saat ini	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memastikan individu terbuka pada perubahan di kondisi masa depan</li> </ul>
	Bagaimana individu memproses masalah	
	Kredibilitas dari pengirim pesan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penyampaian komunikasi</li> </ul>

	Peredaran rumor (kesalahan penerimaan informasi)	perubahan yang matang dan sesuai rencana
	Perdebatan mengenai alasan melakukan perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adanya sosok yang kredibel dalam menyampaikan pesan perubahan</li> <li>▪ Penyampaian pesan perubahan secara jelas</li> <li>▪ Terdapat penyampaian mengenai alasan untuk berubah</li> </ul>

### 2.5.3.2 *Desire*

Pada tahap *desire*, terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi keinginan individu untuk berpartisipasi dalam perubahan. Keempat faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sifat dari perubahan

Perubahan dapat membawa peluang maupun ancaman bagi individu. Akibatnya, timbul persepsi dari individu mengenai “apa untungnya terlibat dalam perubahan?”. Oleh karena itu, solusinya adalah dengan menyampaikan informasi mengenai dampak melakukan perubahan atau konsekuensi jika tidak berubah.

2. Konteks lingkungan organisasi dalam berubah

Faktor ini menggambarkan bagaimana persepsi organisasi dan bagaimana ia memandang perubahan. Hal ini juga terkait dengan bagaimana organisasi manajemen perubahan yang terjadi sebelumnya. Kegagalan organisasi dalam mengelola perubahan

sebelumnya dapat memicu ketidaksiertaan individu dalam berubah di masa yang akan datang.

Oleh karena itu, solusinya adalah dengan menciptakan budaya organisasi dalam manajemen perubahan yang baik.

3. Kondisi personal individu

Faktor ini mencakup semua aspek kondisi personal dari individu organisasi. Faktor ini dapat mendukung atau justru menghambat individu untuk berubah. Kondisi tersebut meliputi usia, kesehatan, hubungan di rumah dan rekan kerja, latar belakang pendidikan, dll.

Oleh karena itu, organisasi dapat memilih individu yang dinilai siap untuk melakukan perubahan dengan mempertimbangkan kondisi personalnya.

4. Apa yang memotivasi individu

Motivasi yang melandasi individu untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan adalah unik. Namun dorongan motivasi tetap perlu diberikan dari manajemen organisasi kepada tiap individu.

Oleh karena itu, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan adanya orang yang mampu memotivasi individu organisasi untuk berubah.

Berdasarkan uraian diatas, maka berikut rekapitulasi faktor-faktor yang mempengaruhi *desire*:

**Tabel 2.12 Faktor dan Solusi Tercapainya *Desire***

<i>Desire</i>	<b>Faktor yang Mempengaruhi <i>Desire</i></b>	<b>Solusi Tercapainya <i>Desire</i></b>
	Sifat dari perubahan	▪ Penyalpaian dampak melakukan perubahan atau konsekuensi jika tidak berubah
	Konteks lingkungan organisasi dalam berubah	
	Kondisi personal individu	

	Apa yang memotivasi individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terciptanya budaya organisasi manajemen perubahan yang baik</li> <li>▪ Pemilihan individu yang siap melakukan perubahan dilihat dari kondisi personalnya</li> <li>▪ Adanya orang yang mampu memotivasi individu organisasi untuk berubah</li> </ul>
--	------------------------------	--

### 2.5.3.3 *Knowledge*

Faktor yang mempengaruhi tahap *knowledge* sejumlah 4 buah. Faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan dasar yang dimiliki individu

Pada beberapa perubahan, seorang individu mungkin sudah memiliki pengetahuan dasar yang dibutuhkan. Namun, dalam kasus lain individu belum memiliki pengetahuan dasar sehingga menimbulkan kesenjangan. Kesenjangan antara pengetahuan saat ini dan yang dibutuhkan dapat berdampak pada kemungkinan keberhasilan.

Oleh karena itu, solusinya adalah dengan memilih individu yang telah memiliki pengetahuan dasar untuk dilatih dan menjadi katalis melakukan perubahan. Sedangkan individu lain dilatih pertahap seiring perubahan berlangsung.

2. Kapasitas dan kapabilitas individu untuk mendapatkan tambahan pengetahuan

Setiap individu memiliki kapasitas yang berbeda dalam mempelajari suatu hal dimana beberapa ada yang cepat menangkap pengetahuan baru dan sebagian lain sebaliknya.

Oleh karena itu, agar tahap *knowledge* dapat sukses maka solusinya adalah dengan memilih individu dengan kapasitas dan kapabilitas yang sesuai dengan kebutuhan untuk melakukan perubahan

3. Sumber daya yang tersedia untuk edukasi dan pelatihan  
Ketersediaan sumber daya untuk menyelenggarakan pelatihan transfer pengetahuan kepada individu agar mampu melakukan perubahan sangat penting. Sumber daya meliputi kelayakan infrastruktur, ketersediaan instruktur, fasilitas, buku panduan, dana anggaran, dll. Oleh karena itu, solusi agar tahap *knowledge* dapat terwujud maka butuh ketersediaan sumber daya edukasi dan pelatihan yang memadai.
4. Ketersediaan akses pengetahuan yang dibutuhkan  
Akses pengetahuan dalam melakukan perubahan penting untuk dipertimbangkan. Hal ini agar individu dapat terus terhubung dengan pengetahuan tersebut. Oleh karena itu, solusinya adalah dengan menyediakan fasilitas kepada individu agar dapat mengakses kembali pengetahuan perubahan.

**Tabel 2.13 Faktor dan Solusi Tercapainya *Knowledge***

	<b>Faktor yang Mempengaruhi <i>Knowledge</i></b>	<b>Solusi Tercapainya <i>Knowledge</i></b>
<b><i>Knowledge</i></b>	Pengetahuan dasar yang dimiliki individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penentuan individu yang telah memiliki pengetahuan dasar untuk dilatih</li> </ul>
	Kapasitas dan kapabilitas individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemilihan individu dengan</li> </ul>



	untuk mendapatkan tambahan pengetahuan	kapasitas dan kapabilitas yang sesuai dengan kebutuhan untuk melakukan perubahan ■ Ketersediaan sumber daya edukasi dan pelatihan yang memadai ■ Penyediaan fasilitas untuk mengakses kembali pengetahuan perubahan
	Sumber daya yang tersedia untuk edukasi dan pelatihan	
	Ketersediaan akses pengetahuan yang dibutuhkan	

#### 2.5.3.4 *Ability*

Faktor yang mempengaruhi kemampuan individu dalam melakukan perubahan adalah sebagai berikut:

1. Blok psikologis

Hambatan psikologis dapat menghambat kemampuan individu untuk melakukan perubahan. Sehingga untuk menyelesaikan permasalahan ini dibutuhkan pendampingan individu agar mereka mampu melakukan perubahan sebagaimana yang diinstruksikan.

2. Kemampuan fisik

Pada beberapa individu keterbatasan fisik mampu menghambat seseorang dalam melaksanakan perubahan yang diinginkan. Oleh karena itu, permasalahan ini dapat diatasi dengan memastikan bahwa pekerjaan perubahan yang dilakukan individu sesuai dengan kemampuan fisiknya.

3. Kapabilitas intelektual

Tingkat intelektual individu berbeda-beda. Hal ini berdampak ketika mereka diharuskan melakukan perubahan diluar kemampuan intelektualnya.

Oleh karena itu, solusinya agar individu tetap mampu melakukan perubahan adalah dengan melakukan pemantauan hasil kerja individu selama perubahan berlangsung. Jika hasil kerja bagus, maka individu tersebut dapat terus meningkatkan kemampuannya. Jika hasil kerja kurang bagus, maka dapat menjadi bahan evaluasi pada tahap *reinforcement*.

4. Waktu yang tersedia untuk mengembangkan kemampuan baru

Setiap individu memiliki kemampuan mengerjakan sesuatu dengan waktu yang berbeda. Terdapat individu yang sebenarnya mampu namun membutuhkan waktu yang lebih lama.

Sehingga, ketika perubahan telah berlangsung perlu diadakan pemantauan kemampuan individu selama kurun waktu yang ditentukan. Pada pemantauan ini terdapat aktivitas penggalan umpan balik dari individu selama perubahan yang mereka lakukan. Hasil dari umpan balik dapat menjadi input tahap *reinforcement*.

5. Ketersediaan sumber daya untuk mendukung pengembangan kemampuan baru

Ketersediaan sumber daya sangat penting untuk mendukung individu mampu mengembangkan kemampuannya. Oleh karena itu, memastikan sumber daya tersedia selama tahap *ability* sangat perlu dilakukan.

Tabel 2.14 Faktor dan Solusi Tercapainya *Ability*

<i>Ability</i>	Faktor yang Mempengaruhi <i>Ability</i>	Solusi Tercapainya <i>Ability</i>
	Blok psikologis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pendampingan individu selama melakukan perubahan</li> <li>▪ Memastikan individu mengerjakan sesuai dengan kemampuan fisiknya</li> <li>▪ Pemantauan hasil kerja individu</li> <li>▪ Pemantauan kemampuan individu selama kurun waktu yang ditentukan</li> <li>▪ Memastikan ketersediaan sumber daya selama pelaksanaan perubahan</li> </ul>
	Kemampuan fisik	
	Kapabilitas intelektual	
	Waktu yang tersedia untuk mengembangkan kemampuan baru	
	Ketersediaan sumber daya untuk mendukung pengembangan kemampuan baru	

### 2.5.3.5 Reinforcement

Pada tahap *reinforcement*, terdapat 4 faktor yang mempengaruhi ketercapaian tahap ini. Keempat faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keterkaitan penghargaan/ pengakuan dengan pencapaian  
Individu dapat menyadari kesuksesan mereka dalam mencapai perubahan salah satunya dengan pemberian

penghargaan/ pengakuan. Hal ini sangat penting dilakukan karena dengan memberikan penghargaan/ pengakuan atas progres baik yang mereka kerjakan dapat menjaga perubahan untuk terus berlanjut.

Dengan demikian, manajemen organisasi perlu memberikan penghargaan/ pengakuan kepada individu yang mencapai progres perubahan yang baik (atau yang ditentukan).

2. Penghargaan/ pengakuan yang berarti

Pada umumnya, perubahan dapat diperkuat dengan adanya penghargaan/ pengakuan yang memiliki arti tersendiri terhadap individu organisasi. Bentuk penghargaan/ pengakuan yang dimaksud adalah:

- Penghargaan/ pengakuan berlaku untuk orang yang diakui ketercapaiannya
- Orang yang memberikan penghargaan/ pengakuan adalah seseorang yang dihormati individu
- Penghargaan relevan bagi individu yang diakui

Oleh karena itu, agar perubahan dapat menjadi kuat tentunya perlu memberikan penghargaan/ pengakuan yang berarti bagi individu.

3. Timbulnya konsekuensi negatif

Konsekuensi negatif muncul jika individu atau sekelompok individu menolak untuk berubah dan tetap melakukan kebiasaan lama. Kemudian mereka memaksa individu lain untuk tidak ikut berubah. Hal ini dapat dicegah jika terdapat pemantauan dan pengawasan keberlangsungan perubahan.

4. Sistem manajemen perubahan yang akuntabel

Sistem akuntabel yang dimaksud adalah berhubungan terhadap pengukuran kinerja dan evaluasi. Hal ini diperlukan agar siklus manajemen perubahan kedepannya dapat menghasilkan peningkatan yang lebih baik lagi.

Oleh karena itu, untuk mendukung penguatan perubahan maka perlu dilakukan pelaksanaan pengukuran kinerja dan evaluasi.

**Tabel 2.15 Faktor dan Solusi Tercapainya *Reinforcement***

<i>Reinforceme nt</i>	<b>Faktor yang Mempengaruhi <i>Reinforcement</i></b>	<b>Solusi Tercapainya <i>Reinforcement</i></b>
	Keterkaitan penghargaan/ pengakuan dengan pencapaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemberian penghargaan/ pengakuan atas pencapaian individu</li> <li>▪ Pemberian penghargaan/ pengakuan yang berarti</li> <li>▪ Terdapat pemantauan dan pengawasan keberlangsungan perubahan</li> <li>▪ Pelaksanaan pengukuran kinerja dan evaluasi</li> </ul>
	Penghargaan/ pengakuan yang berarti	
	Timbulnya konsekuensi negatif	
	Sistem manajemen perubahan yang akuntabel	

## 2.6 Strategi

Strategi merupakan arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang untuk mencapai keuntungan organisasi melalui konfigurasi sumber daya yang dimiliki untuk dapat mengatasi tantangan lingkungan sekaligus memenuhi kebutuhan lingkungan bisnis dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan [28]. Ruang lingkup dalam menentukan strategi adalah:

- Arah bisnis dalam jangka panjang

- Lingkungan bisnis yang akan dituju dan ruang lingkup aktivitas
- Cara memperlihatkan performa bisnis yang lebih baik dibanding kompetitor yang sudah ada dalam lingkungan bisnis tersebut
- Sumber daya (keterampilan, aset, keuangan, hubungan, kompetensi dan fasilitas) yang dapat menunjang tingkat kompetitif perusahaan
- Faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kemampuan berkompetisi
- Harapan dan nilai yang diinginkan oleh pemangku kepentingan

### **2.6.1 Strategi Manajemen Perubahan**

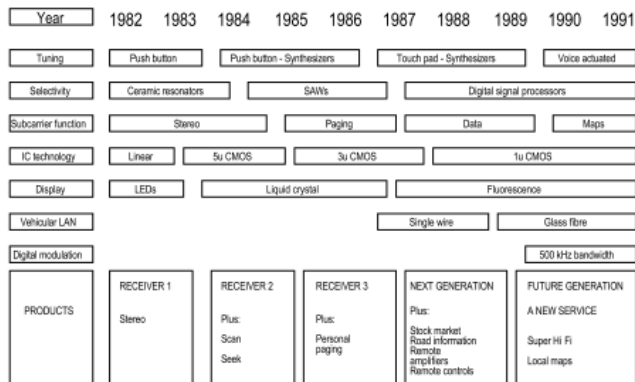
Strategi manajemen perubahan pada organisasi merupakan tujuan yang mendukung strategi dan arahan bisnis [29]. Secara garis besar, rencana strategi manajemen perubahan mengandung pernyataan yang formal dari serangkaian tujuan yang tidak ambigu dan berkaitan dengan tujuan strategis perusahaan. Terdapat 3 hal yang harus dikandung dari rencana strategi, yaitu: apa dan bagaimana strategi diimplementasikan, siapa yang harus mengimplementasikan, dan kapan harus diimplementasikan [30].

Rencana strategi manajemen perubahan bersifat realistis untuk dicapai berdasarkan tujuan yang disepakati, spesifik, terjadwal, dapat diukur dengan metrik kinerja, dan sesuai dengan biaya.

### **2.5.2 Roadmap Strategi**

*Roadmap* strategi merupakan bentuk representasi visual dengan beraneka ragam bentuk diagramatik untuk memetakan strategi. Tujuan dari *roadmap* strategi adalah untuk memudahkan mengomunikasikan informasi terkait rencana organisasi kedepan. Pembentukan *roadmap* strategi bagi tiap organisasi tentunya berbeda bergantung pada kebutuhan. *Roadmap* menyediakan visualisasi menyeluruh terhadap

strategi yang akan dilakukan dimana pembentukan *roadmap* dapat menggunakan berbagai metode [31].



**Gambar 2.7 Contoh Roadmap Strategi**

Gambar diatas merupakan salah satu contoh *roadmap* strategi. Informasi yang terkandung dalam *roadmap* adalah strategi apa saja yang akan dilakukan, uraian aktivitas yang akan dilakukan, dan waktu pelaksanaan dari setiap aktivitas strategi.

## 2.7 Key Performance Indicator (PI)

*Key Performance Indicator* (KPI) adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang bertujuan untuk meninjau dan mengukur kemajuan organisasi terhadap tujuannya. PI dijadikan sebagai target pencapaian oleh organisasi dan individu dan ditinjau secara berkala [32]. Karakteristik PI adalah sebagai berikut:

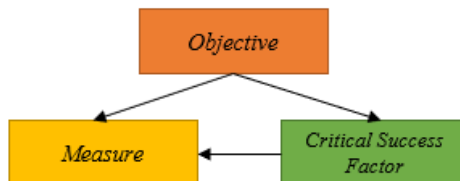
1. Relevan dan konsisten terhadap visi, strategi, dan tujuan
2. Fokus kepada nilai strategis yang luas
3. Representatif untuk meninjau kinerja operasional
4. Realistik yang disesuaikan dengan hambatan dan efektivitas biaya

5. Spesifik, jelas, dan fokus untuk menghindari ambiguitas
6. Dapat dicapai sehingga membutuhkan target yang sesuai untuk pencapaiannya
7. Dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif
8. Digunakan untuk mengidentifikasi tren
9. Dapat dicapai sesuai jangka waktunya
10. Dapat dipahami oleh seluruh individu dan kelompok terhadap kontribusi yang dapat mereka lakukan untuk mendukung tujuan
11. Disetujui oleh seluruh kontributor
12. Dilaporkan kepada pemangku kepentingan dan kontributor
13. Dikelola sehingga akuntabilitas dan tanggung jawab dapat dipahami bersama
14. Sumber daya didedikasikan untuk mencapai tujuan
15. Dinilai secara berkala

KPI dapat mendukung organisasi untuk mengukur progres dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu dalam membentuk KPI harus disesuaikan dengan arahan dari organisasi.

## 2.8 CSF Analysis

CSF *Analysis* merupakan metode untuk mengembangkan strategi. Pada penelitian ini, CSF *analysis* digunakan untuk pengembangan strategi manajemen perubahan yang terbentuk menjadi inisiatif strategi atau aktivitas manajemen perubahan beserta ukuran keberhasilan yang harus dicapai agar tujuan dapat sukses [33].



Gambar 2.8 Critical Success Factor



Melalui *CSF analysis* dapat diketahui indikator keberhasilan dari suatu objektif dan inisiatif strategi yang paling penting untuk mencapai indikator keberhasilan objektif yang telah ditetapkan. Sehingga dapat dipastikan inisiatif atau aktivitas yang dilakukan selaras dengan tujuan dan indikator keberhasilan yang ingin dicapai.

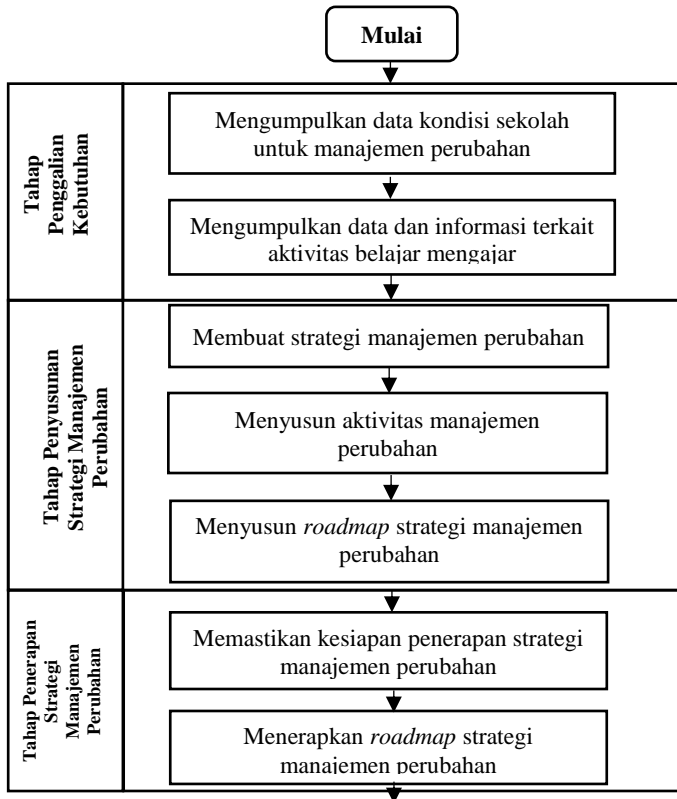
*Halaman ini sengaja dikosongkan*

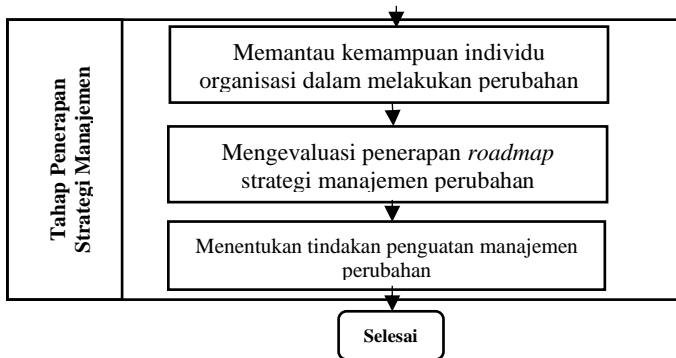
## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah penelitian yang digunakan peneliti dalam pengerjaan tugas akhir agar dapat diselesaikan secara sistematis, jelas, dan terarah. Bagian ini menyajikan tahapan pelaksanaan tugas akhir dan jadwal kegiatan.

### 3.1 Tahapan Pelaksanaan Tugas Akhir

Pada bagian ini terdiri dari tahapan penelitian tugas akhir dan uraian tahapan yang digunakan





**Gambar 3.1 Diagram Alur Metodologi**

### 3.1.1 Tahapan Penggalan Kebutuhan

Tahapan penggalan kebutuhan merupakan tahapan awal dari pengerjaan penelitian tugas akhir ini. Tahapan ini bertujuan untuk menggali data dan informasi mengenai kebutuhan untuk menerapkan aplikasi Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri. Data/ informasi yang dibutuhkan berupa kondisi eksisting pada sekolah yang berkaitan dengan penerapan aplikasi Yukblajar. Data kondisi eksisting berupa kondisi sekolah untuk manajemen perubahan dan cara pengajaran guru di kelas. Data tersebut didapatkan melalui aktivitas berikut dan selanjutnya menjadi input untuk tahapan penyusunan strategi manajemen perubahan.

#### 3.1.1.1 Mengumpulkan data kondisi sekolah untuk manajemen perubahan

Aktivitas bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi kondisi eksisting seperti kondisi fisik pada SMP Negeri 1 Kediri yang berhubungan dengan penerapan aplikasi Yukblajar. Data dan informasi untuk menggali kondisi sekolah disajikan dalam Tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Data/ Informasi untuk Menggali Kondisi Sekolah**

No	Aktivitas	Data/ Informasi yang Digali
1	<i>Communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis audiens</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberi pesan perubahan</li> <li>• Media komunikasi efektif</li> <li>• Mekanisme komunikasi 2 arah</li> </ul>
2	<i>Sponsor roadmap</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemahaman peran dan tanggung jawab sponsor utama perubahan</li> <li>• Komunikasi kunci yang disampaikan sponsor</li> <li>• Diagram peran dan tanggung jawab</li> <li>• Kerjasama yang terjalin antara sponsor dan personel organisasi lain</li> </ul>
3	<i>Training</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kemampuan individu pada saat ini</li> <li>• Kesenjangan kemampuan</li> <li>• Program pelatihan yang sesuai</li> <li>• Jadwal pelatihan yang tepat</li> </ul>
4	<i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harapan manajemen sekolah terhadap perubahan individu</li> <li>• Cara memfasilitasi pembinaan guru</li> <li>• Cara menghadapi penolakan perubahan</li> </ul>
5	<i>Reinforcement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penolakan yang mungkin terjadi</li> <li>• Sumber penolakan perubahan</li> <li>• Pengukuran kinerja penerapan perubahan</li> <li>• Pendekatan untuk penolakan perubahan</li> </ul>

Berdasarkan data/ informasi diatas, terdapat teknik penggalan data yang dilakukan. Teknik yang dilakukan peneliti adalah menggunakan wawancara. Wawancara dilakukan untuk menggali data/ informasi secara langsung kepada pihak terkait mengenai kondisi fisik sekolah. Wawancara dilakukan kepada kepala SMP Negeri 1 Kediri selaku manajemen sekolah.

**Tabel 3.2 Input, Proses, dan Output Aktivitas Mengumpulkan data dan informasi kebutuhan sistem pembelajaran digital**

<b>Input</b>	<b>Proses/ Aktivitas</b>	<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Interview protocol</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengidentifikasi kondisi fisik sekolah</li> <li>• Mendokumentasikan data kondisi fisik sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data kondisi eksisting yang berhubungan dengan penerapan aplikasi Yukblajar</li> </ul>

### **3.1.1.2 Mengumpulkan Data dan Informasi terkait Aktivitas Belajar Mengajar**

Aktivitas ini bertujuan untuk memperoleh data dan informasi terkait cara pengajaran yang dilakukan guru di kelas. Luaran dari aktivitas ini dapat dijadikan acuan untuk melakukan pelatihan dan pembinaan seperti pada *microteaching* yang berada pada tahap *knowledge* di ADKAR. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada guru terpilih. Guru terpilih yang dimaksud adalah guru yang berpotensi memiliki kemampuan dan kemauan untuk menggunakan aplikasi Yukblajar dimana pemilihan guru berdasarkan pertimbangan kepala sekolah. Alat yang digunakan untuk mendukung aktivitas ini berupa *interview protocol* dimana poin-poin pertanyaan di dalamnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Data/ Informasi yang Digali pada Interview Protocol Aktivitas Belajar Mengajar**

No	Tugas Pokok Guru	Data/ Informasi yang Digali
1	Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langkah-langkah menyusun RPP</li> <li>• Bahan menyusun RPP</li> <li>• Media untuk menyusun RPP</li> </ul>
2	Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitas pengajaran di kelas</li> <li>• Media untuk pengajaran</li> </ul>
3	Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitas terkait penilaian siswa</li> <li>• Media untuk penilaian siswa</li> </ul>
4	Pembimbingan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitas pembimbingan siswa</li> <li>• Media untuk pembimbingan siswa</li> </ul>

Berikut merupakan input, proses, dan output dari aktivitas ini.

**Tabel 3.4 Input, Proses, Output Aktivitas Mengumpulkan Data dan Informasi terkait Aktivitas Belajar Mengajar**

Input	Proses/ Aktivitas	Output
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Interview protocol</i> cara pengajaran guru di kelas</li> </ul>	Mengumpulkan data dan informasi terkait aktivitas belajar mengajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data/ informasi kegiatan belajar mengajar</li> </ul>

### 3.1.2 Tahapan Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan

Tahapan selanjutnya adalah penyusunan strategi manajemen perubahan. Setelah diketahui bahwa pihak manajemen SMP Negeri 1 Kediri membutuhkan sistem pembelajaran digital seperti aplikasi Yukblajar, maka tahapan

selanjutnya adalah untuk menyusun strategi agar manajemen perubahan di SMP Negeri 1 Kediri dapat berjalan dengan lancar.

### 3.1.2.1 Membuat strategi manajemen perubahan dengan model ADKAR

Aktivitas ini merupakan aktivitas inti dari penelitian tugas akhir. Strategi dibentuk melalui pengelompokan aktivitas-aktivitas manajemen perubahan yang sesuai dengan tujuannya. Tujuan yang dilihat meliputi keterlibatan aktor manajemen perubahan, ruang lingkup, dan hal yang ingin dicapai dari strategi tersebut. Proses yang akan dilakukan pada aktivitas ini adalah menyusun strategi dengan mempertimbangkan hal berikut:

1. Tahap perubahan pada model Prosci ADKAR yang terdiri dari *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*.
2. Aktivitas/ rencana manajemen perubahan organisasi di setiap tahap perubahan ADKAR.
3. Data/ informasi *future state* terkait tujuan utama perubahan yang ingin dituju. *Future state* didapatkan dari faktor-faktor keberhasilan tiap tahap ADKAR.

**Tabel 3.5 Input, Proses, Output Aktivitas Menyusun Strategi Manajemen Perubahan dengan Model ADKAR**

<b>Input</b>	<b>Proses/ Aktivitas</b>	<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data kondisi eksisting</li> <li>• Data <i>future state</i></li> </ul>	Membuat strategi manajemen perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi manajemen perubahan</li> </ul>

### 3.1.2.2 Menyusun aktivitas manajemen perubahan

Aktivitas ini bertujuan untuk menghasilkan aktivitas manajemen perubahan. Input yang dibutuhkan dari aktivitas ini adalah data kondisi eksisting kondisi sekolah, data/informasi



terkait aktivitas belajar mengajar, dan data *future state* yang diharapkan. Penurunan strategi manajemen perubahan menggunakan metode *CSF analysis* sehingga aktivitas manajemen perubahan yang terbentuk selaras dengan strategi dan indikator keberhasilan yang ingin dicapai.

Berdasarkan proses tersebut akan dihasilkan output berupa strategi manajemen perubahan dengan model ADKAR.

**Tabel 3.6 Input, Proses, Output Aktivitas Menyusun Aktivitas Manajemen Perubahan**

<b>Input</b>	<b>Proses/ Aktivitas</b>	<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategi manajemen perubahan</li> <li><i>CSF analysis</i></li> </ul>	Menyusun strategi manajemen perubahan dengan model Prosci ADKAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivitas manajemen perubahan</li> </ul>

### 3.1.2.3 Menyusun *roadmap* strategi manajemen perubahan

Setelah strategi beserta aktivitas manajemen perubahan terbentuk, maka aktivitas selanjutnya adalah membentuk *roadmap* dari strategi tersebut. *Roadmap* strategi dimaksudkan agar strategi yang terbentuk dapat diimplementasikan secara terstruktur dan terarah sehingga memudahkan manajemen SMP Negeri 1 Kediri untuk menerapkan strategi sesuai dengan tahap perubahan. *Roadmap* strategi dibentuk berdasarkan tahap perubahan pada level individu dengan menggunakan model ADKAR.

**Tabel 3.7 Input, Proses, Output Aktivitas Menyusun *Roadmap* Strategi Manajemen Perubahan**

<b>Input</b>	<b>Proses/ Aktivitas</b>	<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategi beserta aktivitas</li> </ul>	Menyusun <i>roadmap</i> strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Roadmap</i> strategi</li> </ul>

manajemen perubahan	manajemen perubahan	manajemen perubahan
------------------------	------------------------	------------------------

### 3.1.3 Tahapan Penerapan Strategi Manajemen Perubahan

Tahapan penerapan strategi manajemen perubahan merupakan tahapan terakhir dari pengerjaan penelitian tugas akhir. Inti penting dari tahapan ini adalah mengimplementasikan strategi, memperoleh feedback dari pihak SMP Negeri 1 Kediri mengenai strategi manajemen perubahan yang telah dibentuk. Selanjutnya, berdasarkan feedback tersebut akan dilakukan perbaikan atau persetujuan strategi manajemen perubahan penerapan aplikasi Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.

#### 3.1.3.1 Memastikan kesiapan penerapan strategi manajemen perubahan

Sebelum menerapkan *roadmap* strategi terdapat aktivitas pendahuluan untuk mengecek kesiapan kondisi sekolah untuk dilakukan implementasi aplikasi Yukblajar. Input yang dibutuhkan pada aktivitas ini berupa *checlist* kesiapan elemen perubahan. *Checklist* ini berisi poin-poin kondisi yang harus tersedia untuk mendukung penerapan perubahan. Selanjutnya dari aktivitas ini menghasilkan output berupa data/informasi kesiapan elemen perubahan.

**Tabel 3.8 Input, Proses, Output Aktivitas Memastikan Kesiapan Penerapan Strategi Manajemen Perubahan**

Input	Proses	Output
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Checklist</i> penerapan</li> </ul>	Memastikan kesiapan penerapan strategi manajemen perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data/informasi hasil <i>checklist</i> penerapan</li> </ul>

### 3.1.3.2 Menerapkan *roadmap* strategi manajemen perubahan

Setelah memastikan kondisi kesiapan penerapan, aktivitas selanjutnya adalah menerapkan *roadmap* strategi manajemen perubahan. Pada aktivitas ini menerapkan 5 tahap ADKAR yaitu *awareness*, *desire*, dan *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*.

**Tabel 3.9 Input, Proses, Output Aktivitas Menerapkan *Roadmap* Strategi Manajemen Perubahan**

<b>Input</b>	<b>Proses</b>	<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Roadmap</i> strategi manajemen perubahan</li> </ul>	Menerapkan <i>roadmap</i> strategi manajemen perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentasi penerapan strategi manajemen perubahan</li> </ul>

### 3.1.3.3 Memantau kemampuan individu organisasi dalam melakukan perubahan

Aktivitas ini sama hal nya dengan bentuk penerapan tahap *ability* pada model Prosci ADKAR yaitu memantau bagaimana individu organisasi dapat melakukan perubahan pengajaran dengan menggunakan aplikasi Yukblajar. Pada aktivitas ini berfungsi untuk mengontrol yang menyediakan pembinaan jika individu organisasi mengalami kesulitan dalam proses implementasinya.

**Tabel 3.10 Input, Proses, Output Aktivitas Memantau Kemampuan Individu Organisasi dalam Melakukan Perubahan**

<b>Input</b>	<b>Proses</b>	<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Roadmap</i> strategi manajemen perubahan</li> <li>• Form feedback guru dalam</li> </ul>	Memantau kemampuan individu organisasi dalam melakukan perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Feedback</i> guru dalam menerapkan perubahan</li> <li>• Data kepuasan siswa terhadap</li> </ul>

menerapkan perubahan • Kuesioner kepuasan siswa terhadap pengajaran guru		pengajaran guru
---	--	-----------------

### 3.1.3.4 Mengevaluasi penerapan *roadmap* strategi manajemen perubahan

Aktivitas ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan *roadmap* strategi manajemen perubahan apa saja yang berhasil berjalan. Jika terdapat strategi yang tidak berjalan, maka akan digali penyebab yang menjadi hambatan. Evaluasi yang dihasilkan bersifat jangka panjang untuk acuan perencanaan strategi manajemen perubahan pada siklus berikutnya.

**Tabel 3.11 Input, Proses, Output Aktivitas Mengevaluasi Penerapan *Roadmap* Strategi Manajemen Perubahan**

Input	Proses	Output
• Dokumentasi penerapan <i>roadmap</i> strategi manajemen perubahan • <i>Feedback</i> guru dalam menerapkan perubahan • Survei kepuasan siswa terhadap pengajaran guru	Mengevaluasi penerapan <i>roadmap</i> strategi manajemen perubahan	• Hasil evaluasi <i>roadmap</i> strategi manajemen perubahan

### 3.1.3.5 Menentukan tindakan penguatan manajemen perubahan

Aktivitas ini merupakan bentuk penerapan *roadmap* strategi manajemen perubahan pada tahap *reinforcement* yang bertujuan untuk memperkuat manajemen perubahan.

**Tabel 3.12 Input, Proses, Output Aktivitas Menentukan Tindakan Penguatan Manajemen Perubahan**

<b>Input</b>	<b>Proses</b>	<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Roadmap</i> strategi manajemen perubahan</li> <li>• Hasil evaluasi <i>roadmap</i> strategi manajemen perubahan</li> </ul>	Menentukan tindakan penguatan manajemen perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berita acara pelaksanaan <i>reinforcement</i></li> </ul>

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB IV**

### **PERANCANGAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai perancangan yang digunakan dalam menyusun tugas akhir. Bagian ini akan dijadikan pedoman dalam mengerjakan tugas akhir. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yin, perancangan merupakan salah satu langkah dalam penulisan penelitian yang berisi tentang perancangan studi kasus, perancangan pengumpulan data, metode pengolahan data, dan analisis data yang diolah.

#### **4.1 Perancangan Studi Kasus**

Pada bagian ini berisi penjelasan mengenai studi kasus yang digunakan pada tugas akhir ini. Penjelasan tersebut meliputi 2 hal, yaitu: tujuan studi kasus dan *unit of analysis*.

##### **4.1.1 Tujuan Studi Kasus**

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan manajemen perubahan penerapan aplikasi Yukblajar. Dalam melakukan manajemen perubahan, tugas akhir ini menghasilkan strategi manajemen perubahan. Strategi merupakan hal yang unik dan sangat bergantung pada organisasi yang menerapkan. Maka dari itu, tugas akhir ini sangat membutuhkan studi kasus karena strategi manajemen perubahan yang dihasilkan disesuaikan dengan kondisi pada studi kasus yang dipilih. Studi kasus untuk menghasilkan strategi manajemen perubahan penerapan aplikasi Yukblajar pada tugas akhir ini adalah SMP Negeri 1 Kediri.

Studi kasus adalah salah satu cara yang unik untuk mengamati dan menganalisis apa yang terjadi pada sekumpulan data. Studi kasus pada penelitian merupakan aktivitas yang berfokus untuk memahami, mendeskripsikan, dan mengontrol untuk mengamati suatu kejadian.

Menurut Yin, terdapat 3 kategori untuk menentukan studi kasus, yaitu [34]:

1. Eksplorasi (penggalan), studi kasus dipilih untuk melakukan penggalan terhadap fenomena dalam subjek

- penelitian. Fenomena ini tidak mampu dianalisis dan dievaluasi dengan *single point*.
2. Deskriptif, studi kasus dipilih untuk menggambarkan fenomena alamiah yang terjadi pada kehidupan nyata yang dituangkan ke dalam bentuk narasi.
  3. Explanatory, studi kasus dipilih untuk menjelaskan fenomena secara rinci dan mendalam yang terjadi pada kehidupan nyata.

Pada saat merancang studi kasus terdapat 2 tipe pendekatan, yaitu: *single-case design* dan *multiple-case design*. Single-case design merupakan pendekatan dengan memilih 1 studi kasus saja untuk dilakukan analisis yang mendalam. Tipe ini digunakan pada kasus yang unik, menguji kebenaran teori, kritis, mengamati dan mengeksplorasi kondisi tertentu. Sedangkan *multiple-case design* merupakan pendekatan dengan lebih dari 1 studi kasus. Tipe ini digunakan untuk membandingkan hal yang ada di studi kasus 1 dengan yang lainnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, tugas akhir ini menggunakan studi kasus yang termasuk ke dalam kategori eksplorasi. Pengumpulan data dan informasi lebih menggali secara mendalam terhadap seluruh langkah-langkah pengerjaan tugas akhir. Langkah-langkah tersebut diawali dari pengumpulan data mengenai kondisi eksisting yang mendukung proses belajar mengajar pada SMP Negeri 1 Kediri. Setelah didapatkan data/ informasi kondisi eksisting maka dilakukan analisis untuk menghasilkan strategi manajemen perubahan sesuai model Prosci ADKAR. Kemudian strategi tersebut diterapkan di SMP Negeri 1 Kediri selama 1 siklus manajemen perubahan. Selanjutnya hasil implementasi strategi dianalisis dan dievaluasi untuk langkah penerapan berikutnya.

Pendekatan tipe studi kasus yang digunakan pada tugas akhir ini termasuk ke dalam *single case design*. Hal ini dikarenakan tugas akhir ini menghasilkan dan mengimplementasikan strategi pada satu studi kasus saja yaitu SMP Negeri 1 Kediri.



#### 4.1.2 Unit of Analysis

Berdasarkan penjelasan diatas, diketahui bahwa studi kasus yang digunakan pada tugas akhir ini adalah SMP Negeri 1 Kediri. Sedangkan bagian yang akan dianalisis adalah proses yang terkait kegiatan belajar mengajar. Fokus unit yang dianalisis untuk menghasilkan strategi manajemen perubahan adalah guru karena model peran inilah yang menjadi aktor utama dalam perubahan menggunakan aplikasi Yukblajar pada proses belajar mengajar. Namun, ada pula unit lain yang juga ikut dianalisis sebagai komplementer dari tugas akhir ini yaitu manajemen sekolah (kepala sekolah dan/atau wakil kepala sekolah bagian kurikulum). Manajemen sekolah berperan sebagai pengontrol guru-guru karena memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat signifikan di dalam menerapkan Yukblajar pada SMP Negeri 1 Kediri.

#### 4.2 Perancangan Tahap Penggalan Kebutuhan

Pada bagian ini menjelaskan mengenai metode pengumpulan yang digunakan, narasumber yang dibutuhkan, dan kisi-kisi pertanyaan yang akan disampaikan. Metode penggalan kebutuhan yang digunakan pada tugas akhir ini dilakukan dengan wawancara.

Dalam rangka melakukan wawancara sebagai aktivitas penggalan data kondisi sekolah saat ini, maka dibutuhkan instrumen wawancara yang berupa *interview protocol*. Pada penelitian ini, penulis menyusun interview protocol dengan cara menurunkan dari aktivitas manajemen perubahan dimana pada setiap aktivitas memiliki *checklist* untuk pendekatan manajemen perubahan [35]. Tujuan dari adanya *checklist* pendekatan manajemen perubahan adalah untuk mendukung dan mempersiapkan terbentuknya inisiatif perubahan di tiap aktivitasnya. Tabel 4.1 dibawah menunjukkan aktivitas manajemen perubahan beserta *checklist* nya.

Tabel 4.1 *Checklist* Pendekatan Manajemen Perubahan

No	Aktivitas Manajemen Perubahan	<i>Checklist</i> Pendekatan Manajemen Perubahan
1	<i>Communication</i>	Identifikasi tipe audiens yang akan disampaikan pesan komunikasi perubahan dalam organisasi
		Identifikasi orang yang ideal dalam menyampaikan pesan komunikasi perubahan
		Identifikasi media komunikasi yang efektif dalam menyampaikan komunikasi
		Mekanisme untuk mengadakan komunikasi 2 arah
2	<i>Sponsor roadmap</i>	Sponsor yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan inisiatif perubahan
		Cara sponsor menyampaikan pesan komunikasi kunci untuk perubahan
		Cara sponsor utama memahami peran dan tanggung jawabnya
		Kebutuhan kerjasama antara sponsor dengan bagian organisasi lainnya
3	<i>Coaching</i>	Harapan manajer dan pengawas terhadap perubahan individu organisasi yang akan mereka kawal
		Penggalian data untuk menjawab pertanyaan “Apa keuntungan bagi saya” dari perspektif guru

		Cara manajemen sekolah untuk memfasilitasi pembinaan guru dalam menerapkan Yukblajar
		Upaya manajemen sekolah dalam menghadapi penolakan perubahan
4	<i>Training</i>	Identifikasi tingkat kemampuan yang dimiliki guru saat ini
		Identifikasi adanya kesenjangan antara kemampuan saat ini dengan kemampuan yang dibutuhkan
		Program pelatihan yang sesuai dengan pembelajaran guru
		Jadwal pelatihan yang efektif bagi guru
5	<i>Resistance management</i>	Identifikasi penolakan yang mungkin terjadi
		Identifikasi sumber penolakan perubahan
		Pengukuran kinerja yang dilakukan sekolah
		Pendekatan yang dilakukan sekolah untuk mengatasi penolakan perubahan

Berdasarkan aktivitas manajemen perubahan beserta *checklist* pendekatan manajemen perubahan yang disajikan pada Tabel 4.1 maka di setiap *checklist* tersebut akan diturunkan menjadi pertanyaan-pertanyaan pada *interview protocol*.

Wawancara dilakukan kepada narasumber dari civitas sekolah yaitu manajemen sekolah, guru, dan operator TI. Tujuan dari wawancara adalah menggali data kondisi kekinian dari sekolah. *Interview protocol* yang lengkap sebagai

instrumen wawancara dapat dilihat pada **LAMPIRAN B**. Namun, kisi-kisi pertanyaan pada wawancara yang akan disampaikan oleh penulis kepada narasumber dapat di Tabel 4.2.

**Tabel 4.2 Kisi-Kisi Pertanyaan pada Wawancara**

No	Aktivitas Manajemen Perubahan	Kisi-kisi Pertanyaan	Narasumber
1	<i>Communication</i>	Audiens yang menerima pesan perubahan	Manajemen sekolah
		Orang ideal dalam menyampaikan pesan perubahan	Manajemen sekolah
		Media komunikasi perubahan yang efektif	Manajemen sekolah
		Mekanisme komunikasi 2 arah	Manajemen sekolah
2	<i>Sponsor roadmap</i>	Orang yang menjadi sponsor perubahan	Manajemen sekolah
		Cara sponsor menyampaikan komunikasi kunci	Manajemen sekolah
		Peran dan tanggung jawab sponsor utama	Manajemen sekolah
		Kerjasama yang dilakukan sponsor	Manajemen sekolah
3	<i>Coaching</i>	Harapan manajemen sekolah kepada guru	Manajemen sekolah
		Keuntungan yang didapatkan guru ketika	Guru

		menggunakan Yukblajar	
		Cara membina guru untuk berubah	Manajemen sekolah
		Antisipasi penolakan perubahan	Manajemen sekolah
4	<i>Training</i>	Tingkat kemampuan guru saat ini	Manajemen sekolah
		Kesenjangan kemampuan guru	Manajemen sekolah
		Bentuk pelatihan yang sesuai	Operator TI
		Jadwal pelatihan yang tepat	Manajemen sekolah
5	<i>Resistance management</i>	Cara mengidentifikasi penolakan	Manajemen sekolah
		Cara mengidentifikasi sumber penolakan	Manajemen sekolah
		Pengukuran kinerja yang dilakukan sekolah	Manajemen sekolah
		Pendekatan manajemen perubahan yang dilakukan	Manajemen sekolah

Pelaksanaan aktivitas wawancara akan menghasilkan data kondisi sekolah saat ini. Data hasil wawancara akan didokumentasikan pada penelitian ini berupa teks wawancara. Kemudian dari teks wawancara tersebut akan dibentuk poin-poin kondisi sekolah saat ini sebagai *input* untuk aktivitas penelitian berikutnya.

### 4.3 Perancangan Tahap Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan

Pada tahap penyusunan strategi manajemen perubahan terdapat 3 tahapan yang akan dilakukan oleh penulis guna memperoleh strategi yang tepat dengan mempertimbangkan kondisi sekolah saat ini dan kondisi yang ingin dicapai. Ketiga tahapan tersebut mengacu pada penelitian oleh Boca dimana tahap perubahan organisasi terdiri dari mengidentifikasi *current state*, menentukan *future state*, dan menganalisis *transition state*. Berikut merupakan uraian perancangan dari masing-masing tahap.

#### 1. Mengidentifikasi *Current state*

*Current state* didapatkan dari hasil wawancara untuk menggali kondisi sekolah saat ini. Hasil wawancara direkap menjadi poin-poin kondisi saat ini pada tiap aktivitas manajemen perubahan. Selanjutnya setiap poin akan diberikan kode informasi. Kode informasi hanya untuk memudahkan pengacuan justifikasi aktivitas pada tahap *transisition state*. Kode informasi untuk poin *communication* berawalan dengan C dan disertai dengan nomor urut. Sedangkan *sponsor roadmap*, *coaching*, *training*, dan *resistance management* diberikan kode S, CH, T, dan R serta disertai dengan penambahan nomer urut.

**Tabel 4.3 Identifikasi *Current state***

Aktivitas Manajemen Perubahan	<i>Current state</i>	Kode Informasi
<i>Communication</i>	<diisi sesuai dengan hasil wawancara pada aktivitas <i>communication</i> >	C
<i>Sponsor roadmap</i>	<diisi sesuai dengan hasil wawancara pada aktivitas <i>sponsor roadmap</i> >	S
<i>Coaching</i>	<diisi sesuai dengan hasil wawancara pada aktivitas <i>coaching</i> >	CH

<i>Training</i>	<diisi sesuai dengan hasil wawancara pada aktivitas training>	T
<i>Resistance management</i>	<diisi sesuai dengan hasil wawancara pada aktivitas resistance management>	R

## 2. Menentukan *Future state*

*Future state* didapatkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi tiap tahapan Prosci ADKAR. Informasi terkait itu dapat dilihat di BAB II pada 2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesan Tiap Tahap Prosci ADKAR. Hal tersebut menjadi acuan *future state* dikarenakan memberikan poin-poin dasar kondisi apa yang sering muncul pada manajemen perubahan dan bagaimana menyikapinya. Pada Tabel 4.4 berikut merupakan perancangan untuk *future state* yang diberikan kode informasi. Kode informasi ini memudahkan untuk pengacuan justifikasi pembentukan aktivitas manajemen perubahan di *transition state*. Kode informasi F.A0N artinya adalah *future state awareness* dengan nomor urut ke-N dimana N adalah bilangan bulat yang jumlahnya  $\leq$  jumlah *future state* di tiap tahapan ADKAR. Untuk tahap *desire* diberikan kode F.D0N, F.K0N untuk tahap *knowledge*, F.AB0N untuk *ability*, dan F.R0N untuk tahap *reinforcement*.

**Tabel 4.4 Penentuan *Future state***

<b>Tahap ADKAR</b>	<b><i>Future state</i></b>	<b>Kode Informasi</b>
<i>Awareness</i>	<diisi dengan solusi faktor kesuksesan awareness ke-1>	F.A01
	<diisi dengan solusi faktor kesuksesan awareness ke-N>	F.A0N
<i>Desire</i>	<diisi dengan solusi faktor kesuksesan desire ke-1>	F.D01
	<diisi dengan solusi faktor kesuksesan desire ke-N>	F.D0N
<i>Knowledge</i>	<diisi dengan solusi faktor kesuksesan knowledge ke-1>	F.K01

	<diisi dengan solusi faktor kesuksesan knowledge ke-N>	F.K0N
Ability	<diisi dengan solusi faktor kesuksesan ability ke-1>	F.AB01
	<diisi dengan solusi faktor kesuksesan ability ke-N>	F.AB02
Reinforcement	<diisi dengan solusi faktor kesuksesan reinforcement ke-1>	F.R01
	<diisi dengan solusi faktor kesuksesan reinforcement ke-N>	F.R0N

**Keterangan:** N adalah bilangan bulat  $> 1$  menyesuaikan dengan jumlah future state di tiap tahapan ADKAR yang terbentuk

### 3. Menganalisis *Transition state*

*Transition state* berupa strategi manajemen perubahan yang terbentuk dengan mempertimbangkan *current state* untuk menuju *future state*. Strategi manajemen perubahan merupakan suatu cara yang digunakan untuk mencapai KPI utama perubahan. Kemudian strategi diturunkan menjadi aktivitas-aktivitas manajemen perubahan. Aktivitas tersebut muncul dari informasi kondisi sekolah saat ini sehingga mampu mencapai tujuan perubahan yang diharapkan.

Penurunan strategi menjadi aktivitas manajemen perubahan dilakukan dengan metode *CSF analysis*. *CSF analysis* menentukan KPI strategi dan aktivitas yang mendukung untuk ketercapaian strategi. Pelaksanaan *CSF analysis* adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.1 CSF Analysis yang akan dilakukan**

Selanjutnya, setelah aktivitas manajemen perubahan terbentuk maka setiap aktivitas ditentukan *performance*



*indicator* untuk mengukur keberhasilan aktivitas tersebut. Hal ini dapat dilihat di Tabel 4.5.

**Tabel 4.5 Performance Indicator Tiap Aktivitas Manajemen Perubahan**

<b>Tahapan ADKAR</b>	<b>Aktivitas</b>	<b>Performance Indicator</b>
<b><i>Awareness</i></b>	<diisi dengan aktivitas Awareness ke-1>	<diisi dengan PI aktivitas Awareness ke-1>
	<diisi dengan aktivitas Awareness ke-N>	<diisi dengan PI aktivitas Awareness ke-N>
<b><i>Desire</i></b>	<diisi dengan aktivitas Desire ke-1>	<diisi dengan PI aktivitas Desire ke-1>
	<diisi dengan aktivitas Desire ke-N>	<diisi dengan PI aktivitas Desire ke-N>
<b><i>Knowledge</i></b>	<diisi dengan aktivitas Knowledge ke-1>	<diisi dengan PI aktivitas Knowledge ke-1>
	<diisi dengan aktivitas Knowledge ke-N>	<diisi dengan PI aktivitas Knowledge ke-N>
<b><i>Ability</i></b>	<diisi dengan aktivitas Ability ke-1>	<diisi dengan PI aktivitas Ability ke-1>
	<diisi dengan aktivitas Ability ke-N>	<diisi dengan PI aktivitas Ability ke-N>
<b><i>Reinforcement</i></b>	<diisi dengan aktivitas Reinforcement ke-1>	<diisi dengan PI aktivitas Reinforcement ke-1>
	<diisi dengan aktivitas Reinforcement ke-N>	<diisi dengan PI aktivitas Reinforcement ke-N>

**Keterangan:** N adalah bilangan bulat > 1 menyesuaikan dengan jumlah aktivitas di tiap tahapan ADKAR yang terbentuk

Langkah berikutnya, strategi yang berisikan aktivitas-aktivitas tersebut akan divisualisasikan menjadi *roadmap*. *Roadmap* berisikan waktu pelaksanaan tiap strategi dan aktivitas manajemen perubahan. Pada Tabel 4.6 merupakan bentuk visualisasi *roadmap* strategi beserta aktivitas yang akan dilakukan.

**Tabel 4.6 Roadmap Strategi Manajemen Perubahan**

	Bulan 1				Bulan ke-N			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Strategi 1								
Aktivitas ke-1								
Aktivitas ke-N								
Strategi ke-N								
Aktivitas ke-1								
Aktivitas ke-N								

**Keterangan:** *N* adalah bilangan bulat  $> 1$  menyesuaikan dengan jumlah strategi, aktivitas, dan bulan yang akan dilakukan

#### **4.5 Perancangan Penerapan *Roadmap* Strategi Manajemen Perubahan**

Setelah *roadmap* strategi manajemen perubahan terbentuk maka langkah selanjutnya adalah menerapkan *roadmap* tersebut di SMP Negeri 1 Kediri. Pada langkah ini, penulis melakukan evaluasi penerapan *roadmap* strategi manajemen perubahan. Evaluasi berisi uraian penilaian terhadap pelaksanaan strategi beserta aktivitas manajemen perubahan yang telah dilakukan penulis.

Pada dasarnya, perencanaan dan eksekusi dapat berjalan sesuai yang diharapkan namun ada pula eksekusi yang tidak berjalan sesuai perencanaan. Sehingga jika pada penelitian ini eksekusi tidak berjalan sesuai perencanaan, maka dibutuhkan evaluasi untuk mengungkapkan argumentasi alasan ketidaksesuaian antara keduanya tersebut. Evaluasi yang dilakukan ada 2 jenis, yaitu: evaluasi terhadap waktu pelaksanaan *roadmap* dan evaluasi terhadap ketercapaian tiap aktivitas pada *roadmap*. Evaluasi terhadap waktu dilakukan dengan melihat waktu pelaksanaan pada *roadmap*. Sedangkan, evaluasi terhadap ketercapaian aktivitas dilakukan dengan melihat ketercapaian PI tiap aktivitas manajemen perubahan pada *roadmap*. Evaluasi terhadap waktu dapat dilihat pada Tabel 4.7 dan evaluasi terhadap aktivitas dapat dilihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.7 Evaluasi Penerapan *Roadmap* Strategi Manajemen Perubahan terhadap Waktu**

	<b>Strategi</b>	<b>Aktivitas</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Dampak</b>
A	<diisi dengan strategi tahap awareness>	<diisi dengan aktivitas pada strategi tahap awareness>	<diisi dengan realisasi pelaksanaan>	<diisi dengan dampak realisasi>
D	<diisi dengan strategi tahap desire>	<diisi dengan aktivitas pada strategi tahap desire>	<diisi dengan realisasi pelaksanaan>	<diisi dengan dampak realisasi>
K	<diisi dengan strategi tahap knowledge>	<diisi dengan aktivitas pada strategi tahap knowledge>	<diisi dengan realisasi pelaksanaan>	<diisi dengan dampak realisasi>
A	<diisi dengan strategi tahap ability>	<diisi dengan aktivitas pada strategi tahap ability>	<diisi dengan realisasi pelaksanaan>	<diisi dengan dampak realisasi>
R	<diisi dengan strategi tahap reinforcement>	<diisi dengan aktivitas pada strategi tahap reinforcement>	<diisi dengan realisasi pelaksanaan>	<diisi dengan dampak realisasi>

**Tabel 4.8 Evaluasi *Roadmap* Manajemen Perubahan terhadap Ketercapaian Aktivitas**

	<b>Aktivitas</b>	<b>PI</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
A	<diisi dengan aktivitas pada strategi tahap awareness>	<diisi dengan PI aktivitas pada strategi tahap awareness>	<diisi dengan target PI aktivitas>	<diisi dengan realisasi aktivitas>
D	<diisi dengan aktivitas pada strategi tahap desire>	<diisi dengan PI aktivitas pada strategi tahap desire>	<diisi dengan target PI aktivitas>	<diisi dengan realisasi aktivitas>
K	<diisi dengan aktivitas pada	<diisi dengan PI aktivitas pada strategi	<diisi dengan	<diisi dengan

	<i>strategi tahap knowledge&gt;</i>	<i>tahap knowledge&gt;</i>	<i>target PI aktivitas&gt;</i>	<i>realisasi aktivitas&gt;</i>
A	<i>&lt;diisi dengan aktivitas pada strategi tahap ability&gt;</i>	<i>&lt;diisi dengan PI aktivitas pada strategi tahap ability&gt;</i>	<i>&lt;diisi dengan target PI aktivitas&gt;</i>	<i>&lt;diisi dengan realisasi aktivitas&gt;</i>
R	<i>&lt;diisi dengan aktivitas pada strategi tahap reinforcement&gt;</i>	<i>&lt;diisi dengan PI aktivitas pada strategi tahap reinforcement&gt;</i>	<i>&lt;diisi dengan target PI aktivitas&gt;</i>	<i>&lt;diisi dengan realisasi aktivitas&gt;</i>

## **BAB V**

### **IMPLEMENTASI**

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai hasil implementasi dari perancangan pada bab sebelumnya. Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai hasil wawancara dan penjelasan tentang kondisi eksisting sekolah.

#### **5.1 Hasil Wawancara**

Wawancara dilakukan untuk menggali informasi secara langsung kepada pihak-pihak sekolah yang terkait dengan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri. Narasumber yang dibutuhkan pada wawancara adalah seseorang yang menempati posisi sebagai manajemen sekolah, guru, dan operator TI. Rincian wawancara kepada ketiga narasumber tersebut dapat diketahui sebagai berikut:

##### **5.1.1 Hasil Wawancara dengan Manajemen Sekolah**

Pada bab 4 mengenai perancangan, terdapat kebutuhan untuk melakukan penggalan data terkait *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* dimana data tersebut dapat digali dengan melakukan wawancara kepada manajemen sekolah. Berikut rincian narasumber wawancara selaku manajemen sekolah.

**Tabel 5.1 Informasi Umum Wawancara dengan Manajemen Sekolah**

Nama	Sri Urifah, S.Kom., S.Pd.
Jabatan	Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum
Tanggal	23 Maret 2018
Waktu	08.00 – 08.30 WIB
Tempat	Ruang Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kediri

Hasil selengkapnya mengenai pertanyaan dan jawaban wawancara dengan manajemen sekolah dapat dilihat pada **LAMPIRAN C**.

### 5.1.2 Hasil Wawancara dengan Guru

Selanjutnya, tugas akhir ini membutuhkan data *awareness* yang digali dengan melakukan wawancara kepada perwakilan guru sekolah. Berikut merupakan rincian narasumber wawancara selaku perwakilan guru SMP Negeri 1 Kediri.

**Tabel 5.2 Informasi Umum Wawancara dengan Guru**

Nama	Dra. Dewi Muanifah Ganefosari, M.Pd.
Jabatan	Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris
Tanggal	23 Maret 2018
Waktu	08.40 – 09.10 WIB
Tempat	Ruang Guru SMP Negeri 1 Kediri

Hasil pertanyaan dan jawaban secara lengkap dapat dilihat pada **LAMPIRAN C**.

### 5.1.3 Hasil Wawancara dengan Operator TI

Kemudian, ada pula kebutuhan data/ informasi yang digali dengan melakukan wawancara kepada operator TI sekolah. Data/ informasi tersebut berkaitan dengan tahapan *knowledge* pada ADKAR. Berikut merupakan rincian narasumber selaku operator TI sekolah.

**Tabel 5.3 Informasi Umum Wawancara dengan Operator TI Sekolah**

Nama	Dennis Irwan Syah
Jabatan	Teknisi dan Tenaga Laboran
Tanggal	23 Maret 2018
Waktu	10.00 – 10.30 WIB
Tempat	Laboratorium TIK 2 SMP Negeri 1 Kediri

Hasil wawancara selengkapnya dapat dilihat pada **LAMPIRAN C**.

## 5.2 Kondisi Eksisting SMP Negeri 1 Kediri

Berdasarkan hasil wawancara pada **LAMPIRAN C**, akan didapatkan poin rekapitulasi data/ informasi mengenai kondisi eksisting SMP Negeri 1 Kediri yang dibutuhkan penulis untuk kemudian dijadikan acuan dalam membuat strategi manajemen perubahan penerapan Yukblajar. Data/ informasi kondisi eksisting tersebut digali berdasarkan tahapan pada ADKAR. Berikut ini merupakan rekapitulasi data/ informasi kondisi eksisting tersebut berdasarkan tahapan *awareness, desire, knowledge, ability, dan reinforcement*.

### 5.2.1 Communication

Pada **LAMPIRAN C**, berikut merupakan hal-hal yang penting dalam aktivitas *communication* di sekolah.

1. Media yang digunakan dalam menyampaikan pesan yang bertujuan untuk menciptakan kesadaran civitas akademik sekolah untuk berubah dapat berupa:
  - penyampaian pada media sosial yaitu *whatsapp* dan SMS,
  - sosialisasi Yukblajar pada rapat,
  - surat edaran,
  - website,
  - penyampaian secara langsung

Berdasarkan uraian diatas yang didapatkan dari hasil wawancara, penulis menyusun prioritas media yang digunakan untuk menciptakan kesadaran civitas akademik untuk berubah menggunakan Yukblajar adalah sebagai berikut:

1. Sosialisasi Yukblajar pada saat rapat guru
2. Penyampaian secara langsung
3. Menggunakan *whatsapp* untuk broadcast pesan
4. Mengirimkan pesan text melalui SMS bagi guru yang tidak memiliki *whatsapp*
5. Menyebarkan surat edaran
6. Mempublikasi pesan melalui website

Dalam menyampaikan pesan kesadaran agar civitas akademik berubah untuk menggunakan Yukblajar, tentunya dibutuhkan sosok yang berpengaruh dalam menyampaikan pesan secara efektif. Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah dinilai sebagai sosok yang tepat dibandingkan komite sekolah dalam membangun kesadaran civitas akademik untuk berubah. Hal ini dikarenakan kepala sekolah menyampaikan informasi berkonteks terkait aktivitas belajar mengajar termasuk penggunaan sistem pembelajaran digital oleh guru di kelas. Selain itu, komite sekolah cenderung menyetujui kebijakan yang diambil manajemen sekolah.

2. Dalam memperkuat manajemen perubahan tentunya terdapat aktivitas untuk menyampaikan apresiasi atau teguran. Saat ini belum ada aktivitas untuk memberikan apresiasi secara langsung kepada guru. Namun, aktivitas memberikan teguran dilakukan oleh kepala sekolah langsung kepada guru yang bersangkutan.

### **5.2.2 Sponsor roadmap**

Aktivitas *sponsor roadmap* merupakan hal yang penting untuk mengetahui keterlibatan sponsor perubahan dalam pelaksanaan penerapan Yukblajar.

#### **1. Sponsor roadmap**

Dari hasil wawancara, komite sekolah sejauh ini belum pernah mendorong keinginan civitas akademik untuk menggunakan sistem pembelajaran digital tertentu. Selain itu, komite cenderung menyetujui terhadap sistem pembelajaran yang diterapkan sekolah. Sehingga untuk mendorong keikutsertaan civitas akademik dalam berubah menggunakan Yukblajar kurang sesuai jika melibatkan komite sekolah.

### **5.2.3 Coaching**

Pada tahap *knowledge*, terdapat aktivitas *training* dan *coaching*.



1. Penyampaian pesan kesadaran untuk berubah yang ditujukan kepada civitas akademik sebaiknya bersifat anjuran di tahap awal penerapan Yukblajar. Hal ini berdasarkan pengalaman sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran digital yang bernama Edmodo di kelas. Pada awal penggunaan Edmodo, guru dianjurkan menggunakan aplikasi tersebut. Namun, seiring berjalannya waktu sebagian besar guru menggunakan Edmodo karena dorongan dan motivasi rekan sesama guru, kepala sekolah, dan keinginan pribadi. Sama halnya dengan Yukblajar, pada tahap awal penerapan lebih baik berupa anjuran untuk menggunakan Yukblajar.
2. Dalam menggerakkan keikutsertaan guru untuk menggunakan Yukblajar, sosialisasi merupakan pembinaan yang paling efektif. Sosialisasi bertujuan untuk mengenalkan apa itu Yukblajar dan bagaimana Yukblajar membantu guru-guru dalam kegiatan belajar mengajar.
3. Jika terjadi penolakan dari civitas akademik dalam menggunakan sistem pembelajaran digital, maka manajemen sekolah menetapkan kebijakan pelaksanaan ujian berbasis komputer. Sehingga mau tidak mau guru harus mempersiapkan soal ujian yang diunggah ke sistem. Hal ini dapat menjadi contoh alternatif cara untuk mengakomodir penolakan penggunaan Yukblajar di kalangan guru.

#### **5.2.4 Training**

Pada tahap *ability*, aktivitas manajemen perubahan organisasi meliputi *training* dan *coaching*.

1. Menurut manajemen sekolah, semua guru dapat menjadi motor penggerak penggunaan Yukblajar. Tentunya guru tersebut harus mampu mengoperasikan komputer/ laptop dan terbiasa mengakses internet untuk mencari bahan ajar. Di SMP Negeri 1 Kediri, setiap guru telah memiliki kemampuan dasar tersebut akibat adanya kebijakan pelaksanaan Penilaian Akhir

Semester yang harus dilakukan menggunakan sistem E-Learning sekolah. Setiap guru mata pelajaran apapun dapat dipilih untuk dilatih Yukblajar.

Pada kasus penerapan Yukblajar, perwakilan guru di tiap mata pelajaran dipilih untuk menjadi motor penggerak.

2. Pembinaan yang tepat untuk melakukan transfer ilmu cara menggunakan Yukblajar yang tepat adalah dengan melakukan workshop kurang lebih selama 2 hari. Selain itu, sesama guru dapat melakukan tutor sebaya jika terdapat kesulitan.

### **5.2.5 Resistance management**

Pada tahapan *reinforcement*, terdapat aktivitas manajemen perubahan organisasi yang terdiri dari *communication*, *sponsor roadmap*, dan *coaching*.

1. Proses pemantauan pengajaran adalah dengan melalui PKG (Penilaian Kinerja Guru) dimana terdapat guru yang dipilih menjadi assessor untuk menilai rekan gurunya di kelompok mata pelajaran sama. Penilaian berbasis perspektif guru sehingga dapat dikatakan bersifat subjektif. Sejauh ini belum ada penilaian yang bersifat objektif berdasarkan data yang terukur. melibatkan komite sekolah.
2. Hasil yang paling penting dalam penguatan manajemen perubahan adalah dengan adanya penilaian dan pengevaluasian penggunaan sistem pembelajaran digital dalam menunjang kegiatan belajar mengajar. Saat ini sekolah belum pernah menilai dan mengevaluasi seberapa sistem pembelajaran digital mampu mendukung KBM.

Berdasarkan paparan informasi kondisi eksisting pada SMP Negeri 1 Kediri di atas, berikut ini merupakan rekapitulasi kondisi eksisting pada masing-masing tahap ADKAR.

**Tabel 5.4 Poin-Poin Hasil Wawancara**

	<b>Poin Hasil Wawancara</b>
<i>Communication</i>	Pada siklus pertama manajemen perubahan, seluruh guru dan tendik menjadi audiens untuk menerima pesan perubahan.
	Kepala sekolah merupakan sosok yang ideal dalam menyampaikan pesan perubahan.
<i>Communication</i>	Media yang dapat digunakan untuk menyampaipkan pesan di sekolah: 1. Sosialisasi pada saat rapat guru 2. Penyampaian secara langsung 3. Menggunakan <i>whatsapp</i> untuk broadcast pesan 4. Mengirimkan pesan text melalui SMS bagi guru yang tidak memiliki <i>whatsapp</i> 5. Menyebarkan surat edaran 6. Mempublikasi pesan melalui website.
	Mekanisme komunikasi 2 arah dapat terbentuk melalui penyisipan sesi tanya jawab pada rapat dan forum pada grup <i>whatsapp</i> .
<i>Sponsor roadmap</i>	Kepala sekolah merupakan sponsor utama dalam perubahan penerapan Yukblajar.
	Penyampaian kebijakan penerapan Yukblajar sebaiknya dilakukan berupa anjuran untuk menggunakan pada saat KBM.
	Inisiatif yang dapat dilakukan untuk mendorong keinginan guru untuk berpartisipasi menggunakan Yukblajar adalah dengan melakukan sosialisasi yang diarahkan dari kepala sekolah.
	Peran dan tanggung jawab kepala sekolah selaku sponsor perubahan dapat dipaparkan melalui <i>kick off meeting</i> dan penandatanganan <i>perjanjian kerjasama</i> .
	Kepala sekolah membentuk tim untuk mengawal perubahan yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kurikulum, perwakilan proktor, dan operator TI.
<i>Coaching</i>	Harapan manajemen sekolah adalah guru mampu menggunakan Yukblajar pada KBM dan seluruh pengajarannya terpantau.
	Harapan guru sistem pembelajaran digital mampu mempermudah guru dalam melaksanakan tugas nya dalam kegiatan belajar mengajar. Guru berharap sistem tersebut praktis dan menghemat biaya.
	Di Kota Kediri, penyusunan RPP dilakukan melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Bahan materi ajar dalam RPP didapatkan dari acuan RPP hasil MGPM. Media yang digunakan untuk menyusun RPP adalah secara offline.
	Aktivitas belajar mengajar di kelas dilakukan secara tatap muka dimana guru menerangkan materi dan siswa menyimak materi yang diajarkan guru. Media yang digunakan dalam kegiatan

	belajar mengajar dapat meliputi video yang diunduh dari Youtube, media flash player, PPT, Edmodo, dll.
	Aktivitas pada penilaian adalah untuk mengukur kemampuan siswa melalui tugas dan ujian. Ujian yang ada meliputi ulangan harian, UTS, dan Penilaian Akhir Semester. Media yang digunakan dapat secara otomatis maupun manual. Otomatis merupakan penilaian bagi ujian yang ada pada Edmodo atau CBT E-Learning. Manual dilakukan bagi ujian diluar penggunaan sistem pembelajaran digital.
	Pembimbingan diluar kelas hanya dilakukan kepada siswa yang mengikuti lomba saja. Belum ada pembimbingan yang khusus memantau aktivitas siswa di luar jam pelajaran. Pembimbingan untuk lomba dilakukan dengan cara tatap muka di luar jam kelas yang bertempat di sekolah.
	Untuk melatih guru melakukan perubahan: menyampaikan perubahan melalui sosialisasi rapat dan melakukan workshop.
	Upaya untuk mengatasi penolakan perubahan guru adalah dengan adanya kebijakan ujian berbasis komputer.
<i>Training</i>	Kemampuan dasar yang harus dimiliki guru adalah mampu mengoperasikan komputer/ laptop dan terbiasa mengakses internet untuk mencari materi ajar.
	Belum ada proses identifikasi kesenjangan kemampuan yang dimiliki guru saat ini dengan kemampuan yang dibutuhkan.
	Prosedur TI yang dimiliki berupa: Prosedur peminjaman LCD, prosedur peminjaman lab, dan prosedur pengembalian HP, dan prosedur peminjaman laptop.
	Keterjangkauan internet hanya di bagian-bagian tempat saja. Ketika siswa diharuskan mengakses internet maka menggunakan koneksi pribadi.
	Pelatihan yang efektif adalah berbentuk workshop sehingga guru mampu bertanya dengan rekan sebayanya.
<i>Resistance management</i>	Manajemen sekolah belum mengidentifikasi kemungkinan penolakan perubahan yang akan muncul. Namun inisiatif manajemen sekolah ketika terjadi penolakan adalah dengan memaksa guru menggunakan aplikasi untuk ujian.
	Manajemen sekolah belum mampu mengidentifikasi sumber penolakan perubahan
	Pemantauan kinerja guru dalam pengajaran menggunakan sistem PKG yang dinilai berdasarkan penilaian guru assessor (subjektif).
	Belum ada aktivitas dari sekolah untuk mengevaluasi penggunaan sistem pembelajaran digital dalam mendukung KBM.
	Belum ada pendekatan untuk memperkuat perubahan yang dilakukan manajemen sekolah.

## **BAB VI**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai pengolahan informasi kondisi eksisting menjadi strategi manajemen perubahan, *roadmap* strategi, dan hasil implementasi *roadmap* strategi tersebut pada SMP Negeri 1 Kediri.

#### **6.1 Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan**

Berdasarkan informasi kondisi sekolah saat ini yang telah digali dan disajikan pada Bab V, maka langkah selanjutnya penulis mengolah informasi tersebut untuk menghasilkan strategi manajemen perubahan.

Pada tahap ini, penulis memetakan aktivitas yang terdiri dari *current state*, *transition state*, dan *future state*. *Current state* merupakan kondisi sekolah saat ini yang didapatkan dari hasil wawancara dan dapat dilihat pada Bab V. Sedangkan *future state* merupakan kondisi masa mendatang di tiap tahapan ADKAR yang telah dijelaskan pada Bab II. Kemudian dari *current state* menuju *future state* terdapat *transition state* yang merupakan proses analisis untuk kemudian menghasilkan strategi manajemen perubahan yang tepat dilakukan di SMP Negeri 1 Kediri.

Dalam pembentukan strategi manajemen perubahan pada *transition state*, penulis mempertimbangkan kondisi sekolah saat ini pada *current state* dan tujuan perubahan di tiap tahap ADKAR pada *future state*. Setelah terbentuk strategi kemudian diturunkan menjadi aktivitas manajemen perubahan di tiap tahapan ADKAR. Penurunan strategi menjadi aktivitas menggunakan metode CSF *analysis* dimana penurunan tersebut diikuti dengan penentuan keberhasilan strategi manajemen perubahan yang direpresentasikan dengan *key performance indicator*.

Berikut merupakan hasil langkah-langkah penyusunan strategi manajemen perubahan:

### 6.1.1 Pembentukan Strategi Manajemen Perubahan

Pembentukan strategi manajemen perubahan terdiri dari 3 langkah yaitu identifikasi *current state*, menentukan *future state*, dan menganalisis *transition state*.

#### 6.1.1.1 Mengidentifikasi *Current state*

*Current state* diambil dari hasil wawancara yang kemudian dijadikan sumber informasi kondisi sekolah saat ini. Penyajian hasil wawancara yang telah dilakukan dapat dilihat pada Tabel 5.4 mengenai poin-poin hasil wawancara. Kemudian pada tabel tersebut menjadi landasan *current state* pada bagian ini. Pada setiap poin-poin hasil wawancara diberikan kode informasi yang unik untuk memudahkan pengacuan justifikasi pembentukan strategi pada langkah *transition state*. Penjelasan mengenai pemberian kode informasi pada tiap aktivitas manajemen perubahan ADKAR dapat dilihat pada Tabel 4.3. Pada Tabel 6.1 berikut menyajikan informasi mengenai *current state* hasil transformasi dari Tabel 5.4 yang diberikan kode informasi.

**Tabel 6.1 *Current state* pada Sekolah beserta Kode Informasinya**

	<i>Current state</i>	Kode Informasi
<i>Communication</i>	Pada siklus pertama manajemen perubahan, seluruh guru dan tendik menjadi audiens untuk menerima pesan perubahan.	C01
	Kepala sekolah merupakan sosok yang ideal dalam menyampaikan pesan perubahan.	C02
	Media yang dapat digunakan untuk menyampaipkan pesan di sekolah: 1. Sosialisasi pada saat rapat guru 2. Penyampaian secara langsung	C03

	<p>3. Menggunakan <i>whatsapp</i> untuk broadcast pesan</p> <p>4. Mengirimkan pesan text melalui SMS bagi guru yang tidak memiliki <i>whatsapp</i></p> <p>5. Menyebarkan surat edaran</p> <p>6. Mempublikasi pesan melalui website.</p>	
	Mekanisme komunikasi 2 arah dapat terbentuk melalui penyisipan sesi tanya jawab pada rapat dan forum pada grup <i>whatsapp</i> .	C04
Sponsor roadmap	Kepala sekolah merupakan sponsor utama dalam perubahan penerapan Yukblajar.	S01
	Penyampaian kebijakan penerapan Yukblajar sebaiknya dilakukan berupa anjuran untuk menggunakan pada saat KBM.	S02
	Inisiatif yang dapat dilakukan untuk mendorong keinginan guru untuk berpartisipasi menggunakan Yukblajar adalah dengan melakukan sosialisasi yang diarahkan dari kepala sekolah.	S03
	Peran dan tanggung jawab kepala sekolah selaku sponsor perubahan dapat dipaparkan melalui <i>kick off meeting</i> dan penandatanganan <i>perjanjian kerjasama</i> .	S04
	Kepala sekolah membentuk tim untuk mengawal perubahan yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kurikulum, perwakilan proktor, dan operator TI.	S05

<i>Coaching</i>	Harapan manajemen sekolah adalah guru mampu menggunakan Yukblajar pada KBM dan seluruh pengajarannya terpantau.	CH01
	Harapan guru sistem pembelajaran digital mampu mempermudah guru dalam melaksanakan tugas nya dalam kegiatan belajar mengajar. Guru berharap sistem tersebut praktis dan menghemat biaya.	CH02
	Di Kota Kediri, penyusunan RPP dilakukan melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Bahan materi ajar dalam RPP didapatkan dari acuan RPP hasil MGPM. Media yang digunakan untuk menyusun RPP adalah secara offline.	CH03
	Aktivitas belajar mengajar di kelas dilakukan secara tatap muka dimana guru menerangkan materi dan siswa menyimak materi yang diajarkan guru. Media yang digunakan dalam kegiatan belajar mengajar dapat meliputi video yang diunduh dari Youtube, media flash player, PPT, Edmodo, dll.	CH04
	Aktivitas pada penilaian adalah untuk mengukur kemampuan siswa melalui tugas dan ujian. Ujian yang ada meliputi ulangan harian, UTS, dan Penilaian Akhir Semester. Media yang digunakan dapat secara otomatis maupun manual. Otomatis merupakan penilaian bagi ujian yang ada pada Edmodo atau CBT E-Learning. Manual dilakukan bagi	CH05



	ujian diluar penggunaan sistem pembelajaran digital.	
	Pembimbingan diluar kelas hanya dilakukan kepada siswa yang mengikuti lomba saja. Belum ada pembimbingan yang khusus memantau aktivitas siswa di luar jam pelajaran. Pembimbingan untuk lomba dilakukan dengan cara tatap muka di luar jam kelas yang bertempat di sekolah.	CH06
	Untuk melatih guru melakukan perubahan: menyampaikan perubahan melalui sosialisasi rapat dan melakukan workshop. Belum ada aktivitas pendampingan hingga ke kelas.	CH07
	Upaya untuk mengatasi penolakan perubahan guru adalah dengan adanya kebijakan ujian berbasis komputer.	CH08
<i>Training</i>	Kemampuan dasar yang harus dimiliki guru adalah mampu mengoperasikan komputer/ laptop dan terbiasa mengakses internet untuk mencari materi ajar.	T01
	Belum ada proses identifikasi kesenjangan kemampuan yang dimiliki guru saat ini dengan kemampuan yang dibutuhkan.	T02
	Prosedur TI yang dimiliki berupa: Prosedur peminjaman LCD, prosedur peminjaman lab, dan prosedur pengembalian HP, dan prosedur peminjaman laptop.	T03
	Keterjangkauan internet hanya di bagian-bagian tempat saja. Ketika	T04

	siswa diharuskan mengakses internet maka menggunakan koneksi pribadi.	
	Pelatihan yang efektif adalah berbentuk workshop sehingga guru mampu bertanya dengan rekan sebayanya.	T05
<i>Resistance management</i>	Manajemen sekolah belum mengidentifikasi kemungkinan penolakan perubahan yang akan muncul. Namun inisiatif manajemen sekolah ketika terjadi penolakan adalah dengan memaksa guru menggunakan aplikasi untuk ujian.	R01
	Manajemen sekolah belum mampu mengidentifikasi sumber penolakan perubahan	R02
	Pemantauan kinerja guru dalam pengajaran menggunakan sistem PKG yang dinilai berdasarkan penilaian guru assessor (subjektif).	R03
	Belum ada aktivitas dari sekolah untuk mengevaluasi penggunaan sistem pembelajaran digital dalam mendukung KBM.	R04
	Belum ada pendekatan untuk memperkuat perubahan yang dilakukan manajemen sekolah.	R05

#### 6.1.1.2 Menentukan *Future state*

*Future state* diambil dari faktor yang mempengaruhi kesuksesan tiap tahap Prosci ADKAR. Penjelasan mengenai hal tersebut dapat dilihat pada Bab II di bagian 2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesan Tiap Tahap Prosci ADKAR. Tiap faktor di masing-masing tahap ADKAR memiliki solusi ketercapaian yang berbeda-beda. Bagian ini mengambil dari

solusi di tiap faktor tersebut untuk dijadikan landasan penentuan *future state*. Kemudian tiap poin-poin *future state* di masing-masing tahap ADKAR diberikan kode informasi yang unik untuk mempermudah pengacuan justifikasi pembentukan strategi pada langkah *transition state*. Berikut merupakan Tabel 6.2 yang merupakan representasi *future state* pada masing-masing tahap ADKAR beserta kode informasinya.

**Tabel 6.2 *Future state* Perubahan yang Diharapkan**

<b>Tahap ADKAR</b>	<b><i>Future state</i></b>	<b>Kode Informasi</b>
<i>Awareness</i>	Memastikan individu terbuka pada perubahan di kondisi masa depan	F.A01
	Penyampaian komunikasi perubahan yang matang dan sesuai rencana	F.A02
	Adanya sosok yang kredibel dalam menyampaikan pesan perubahan	F.A03
	Penyampaian pesan perubahan secara jelas	F.A04
	Terdapat penyampaian mengenai alasan untuk berubah	F.A05
<i>Desire</i>	Penyampaian dampak melakukan perubahan atau konsekuensi jika tidak berubah	F.D01
	Terciptanya budaya organisasi manajemen perubahan yang baik	F.D02
	Pemilihan individu yang siap melakukan perubahan dilihat dari kondisi personalnya	F.D03
	Adanya orang yang mampu memotivasi individu organisasi untuk berubah	F.D04
<i>Know ledge</i>	Pembimbingan individu agar memiliki pengetahuan dasar melakukan perubahan	F.K01

	Pembimbingan individu agar memiliki kapasitas dan kapabilitas sesuai dengan kebutuhan melaksanakan perubahan	F.K02
	Ketersediaan sumber daya edukasi dan pelatihan yang memadai	F.K03
	Penyediaan fasilitas untuk mengakses kembali pengetahuan perubahan	F.K04
<i>Ability</i>	Pendampingan individu selama melakukan perubahan	F.AB01
	Memastikan individu mengerjakan sesuai dengan kemampuan fisiknya	F.AB02
	Pemantauan hasil kerja individu	F.AB03
	Pemantauan kemampuan individu selama kurun waktu yang ditentukan	F.AB04
	Memastikan ketersediaan sumber daya selama pelaksanaan perubahan	F.AB05
<i>Reinforcement</i>	Pemberian penghargaan/ pengakuan atas pencapaian individu	F.R01
	Pemberian penghargaan/ pengakuan yang berarti	F.R02
	Terdapat pemantauan dan pengawasan keberlangsungan perubahan	F.R03
	Pelaksanaan pengukuran kinerja dan evaluasi	F.R04

### 6.1.1.3 Menganalisis *Transition state*

Pada langkah ini, strategi manajemen perubahan akan dibentuk berdasarkan landasan *current state* dan *future state* yang telah ditentukan pada langkah sebelumnya. Dengan

berlandaskan 2 hal tersebut diharapkan strategi manajemen perubahan yang muncul benar-benar dapat dieksekusi sehingga mampu memberikan manfaat agar perubahan dapat berjalan sesuai harapan. Berikut merupakan strategi-strategi manajemen perubahan yang terbentuk dari poin-poin *current state* dan *future state*.

### ***Awareness of the need of change***

Tahap *awareness* bertujuan untuk membangun kesadaran terkait pentingnya kebutuhan untuk berubah. Kesadaran ini harus dimiliki oleh civitas akademik yang terlibat dalam proyek penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri. Dalam membangun kesadaran untuk berubah terdapat aktivitas-aktivitas manajemen perubahan yang dihasilkan dari faktor kondisi *future state* dan berdasarkan pada kondisi *current state*. Pada tahap ini terdapat 4 aktivitas yang dihasilkan, yaitu: menandatangani perjanjian kerjasama, membentuk tim inti manajemen perubahan, mengadakan sosialisasi pada rapat guru, dan membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan. Berikut merupakan pemaparan justifikasi dari tiap aktivitas pada tahap *awareness*.

1. Mendapatkan komitmen dari manajemen sekolah terkait perubahan

Komitmen merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan di awal manajemen perubahan. Pada sebuah organisasi komitmen awal harus dibangun di kalangan pimpinan organisasi. Begitu pula pada sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah. Pada strategi ini bertujuan untuk menarik komitmen dari manajemen sekolah. Manajemen sekolah dapat berarti kepala sekolah atau pihak manajemen yang mengelola manajemen perubahan. Berdasarkan *current state* S01, kepala sekolah dinilai sebagai sponsor utama perubahan sehingga penarikan komitmen kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen perubahan.

Dengan adanya komitmen oleh kepala sekolah sebagai sponsor utama perubahan maka dapat menjadi acuan bahwa manajemen sekolah terbuka pada perubahan dan berorientasi kepada masa depan yang lebih baik ketika perubahan sukses diterapkan. Hal ini bersesuaian dengan kondisi *future state* F.A01. Di samping itu, ketika kepala sekolah sepakat untuk menerapkan perubahan yang ditandai dengan kesepakatan komitmen maka dengan kata lain kepala sekolah merupakan sosok kredibel untuk bertanggung jawab atas perubahan yang akan diterapkan di sekolah termasuk menyampaikan pesan perubahan kepada civitas akademik sekolah. Hal ini bersesuaian dengan kondisi *future state* pada poin F.A03.

Dalam menarik komitmen manajemen sekolah, tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah namun kepala sekolah juga membutuhkan kerjasama. Hal ini sesuai dengan *current state* S05 yang menyatakan bahwa kepala sekolah membutuhkan kerjasama dengan personel lain untuk mendukung terlaksananya perubahan pada civitas akademik. Sehingga komitmen manajemen tidak hanya didukung oleh kepala sekolah namun juga anggota manajemen sekolah lain. Dengan demikian anggota manajemen sekolah lain dapat merasa ikut sadar pula akan pentingnya perubahan. Hal ini bersesuaian dengan rasa keterbukaan mereka terhadap perubahan yaitu kondisi *future state* F.A01.

## 2. Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan

Aktor manajemen perubahan yang sangat mempengaruhi keberhasilan manajemen perubahan adalah guru. Hal ini dikarenakan guru merupakan *frontline employee* terhadap penerapan perubahan. Sehingga pada tahap *awareness* butuh kesadaran dari guru untuk melakukan perubahan. Meskipun pada tahap awal hanya berbentuk pilot proyek yang menggunakan 10 guru motor perubahan, namun

tujuan besar dari proyek ini seluruh guru dapat menggunakan Yukblajar. Oleh karena itu, pada strategi ini memiliki tujuan untuk menyebarluaskan informasi untuk menyadarkan guru terhadap penerapan perubahan dengan mengoptimalkan media komunikasi.

Berdasarkan data *current state* C03 diketahui bahwa sekolah memiliki media komunikasi untuk menyampaikan pesan kepada civitas akademik. Penyampaian pesan komunikasi akan efektif dan efisien jika menggunakan media yang tepat sehingga dibutuhkan pengoptimalan media komunikasi untuk membantu penyampaian pesan perubahan secara tepat. Pada strategi ini akan terbentuk aktivitas-aktivitas menyampaikan pesan perubahan dalam beberapa media yang disesuaikan dengan kondisi sekolah.

Adanya penyampaian pesan perubahan dengan memanfaatkan media komunikasi yang tepat dapat mendukung kondisi *future state* pada tahap *awareness* karena dapat membuka wawasan guru dan tenaga pendidik terhadap perubahan serta berorientasi pada masa depan yang lebih baik (F.A01), dapat menyalurkan informasi perubahan yang matang dan sesuai rencana (F.A02), dapat menyampaikan pesan perubahan secara jelas dan meminimalisir kesalahpahaman (F.A04), dan dapat menyampaikan alasan untuk berubah serta konsekuensi jika tidak berubah (F.A05).

### ***Desire to participate and support the change***

Pada tahap *desire*, individu organisasi harus memiliki motivasi atau rasa keinginan untuk berpartisipasi dalam perubahan. Meskipun terdapat banyak orang yang telah sadar akan pentingnya kebutuhan untuk berubah namun belum tentu mereka menemukan keinginan pribadi untuk memulai. Tahap *desire* sangat bergantung pada konsep individual karena motivasi tiap individu untuk berubah sangat berbeda-beda. Berikut ini merupakan pemaparan dan justifikasi dari tiap strategi yang ada pada tahap *desire*.

1. Memotivasi guru motor perubahan terkait penerapan perubahan

Motivasi sangatlah penting untuk mendorong rasa partisipasi dari guru motor perubahan. Motivasi diberikan oleh kepada orang yang kredibel untuk menyampaikan pesan perubahan. Berdasarkan C02, orang yang kredibel untuk menyampaikan pesan adalah kepala sekolah selaku manajemen sekolah. Sehingga strategi ini berfungsi untuk memotivasi guru yang akan dilakukan oleh kepala sekolah atau tim inti manajemen perubahan kepada guru motor perubahan. Pemilihan kesepuluh guru motor perubahan memang dilakukan pada aktivitas manajemen proyek. Namun belum ada aktivitas yang memastikan apakah kesepuluh guru tersebut memiliki keinginan untuk menerapkan perubahan. Sehingga dibentuklah strategi untuk memotivasi guna menciptakan rasa partisipatis dari guru motor perubahan. Tujuan dari strategi ini berfokus pada pemberian motivasi untuk guru motor perubahan.

Munculnya aktivitas ini sebagai bentuk kondisi *future state* F.D04 yang menyatakan bahwa terdapat orang yang mampu memotivasi individu organisasi untuk melakukan perubahan. Berkaitan dengan kondisi tersebut, maka penyampaian motivasi dilakukan oleh kepala sekolah selaku orang yang ideal dalam menyampaikan pesan perubahan sekaligus sponsor utama perubahan.

Penyampaian motivasi dilakukan menggunakan media komunikasi yang tepat sehingga perlu dipilih media yang efektif sesuai dengan kondisi *current state* C03.

2. Mendapatkan komitmen penerapan Yukblajar dari guru keseluruhan

Komitmen juga harus didapatkan dari guru sebagai pemeran utama pada penerapan perubahan. Baik guru motor perubahan maupun guru keseluruhan harus berkomitmen untuk menerapkan perubahan. Hal ini untuk mendukung kesuksesan perubahan dan sebagai langkah



antisipatif atas aksi penolakan perubahan dari guru. Tujuan dari strategi ini adalah untuk menarik komitmen dari guru motor perubahan dan guru keseluruhan.

Berdasarkan *current state* pada poin R01 menyatakan bahwa manajemen sekolah belum mengidentifikasi kemungkinan penolakan perubahan yang akan muncul dan pada R02 menyatakan bahwa manajemen sekolah belum mampu mengidentifikasi sumber penolakan perubahan, maka strategi ini berupaya untuk memunculkan inisiatif untuk mengatasi jika terdapat penolakan terhadap perubahan dalam menerapkan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.

Dalam mengatasi penolakan perubahan salah satunya adalah dengan menarik komitmen dari guru selaku pemain utama yang berperan untuk menerapkan perubahan atau yang disebut *frontline employee*. Oleh sebab itu, komitmen pada guru harus diberikan agar mereka mau untuk menerapkan perubahan tersebut.

Disamping itu, selama ini, cara yang digunakan manajemen sekolah dalam menerapkan perubahan agar guru mau menggunakan sistem pembelajaran digital tertentu adalah dengan melalui kebijakan ujian berbasis komputer. Hal ini sesuai dengan *current state* CH08. Namun dengan cara tersebut bersifat memaksa dari manajemen sekolah ke guru dan bukan dari keinginan pribadi guru tersebut. Sehingga belum ada aktivitas yang benar-benar menarik keinginan dari guru itu sendiri untuk berpartisipasi dalam perubahan.

Dalam menerapkan manajemen perubahan, aktor yang terlibat adalah guru motor perubahan dan guru keseluruhan sehingga keduanya harus ditarik komitmen. Penarikan komitmen disertai dengan pemberian konsekuensi jika tidak berubah. Hal ini sesuai dengan kondisi *future state* F.D01.

Kemudian, penarikan komitmen kepada guru selain motor perubahan dapat menjadi langkah antisipasi penolakan

perubahan yang dilakukan oleh guru motor perubahan. Hal ini sesuai dengan kondisi *future state* yang menyatakan bahwa sekolah memilih guru yang siap melakukan perubahan dilihat dari segi kondisi personalnya yang tertera pada poin F.D03. Dengan adanya aktivitas ini dapat menciptakan tatanan manajemen perubahan yang belum ada di sekolah dan sesuai dengan kondisi *future state* F.D02.

### ***Knowledge of how to change***

Pada tahap *knowledge*, individu organisasi akan diberikan pengetahuan tentang bagaimana cara untuk berubah secara efektif. Sehingga pada bagian ini aktivitas yang dihasilkan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan guru motor perubahan tentang bagaimana menggunakan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar mereka. Salah satu cara yang efektif dan sesuai dengan tujuan tahap *knowledge* adalah adanya pelatihan. Berikut merupakan penjelasan mengenai strategi pada tahap *knowledge* beserta justifikasinya.

#### **1. Mengadakan Pelatihan Langit 1**

Tahap *knowledge* merupakan tahapan yang berfokus pada pemberian ilmu pengetahuan kepada guru tentang bagaimana cara untuk melakukan perubahan. Pemberian ilmu pengetahuan melalui workshop yang dipimpin oleh instruktur.

Menurut manajemen sekolah pelatihan yang paling efektif adalah berbentuk workshop. Jika terdapat guru yang ketinggalan materi maka dapat bertanya dengan rekan sebayanya. Kondisi tersebut sesuai dengan *current state* T05.

Ketika melaksanakan pelatihan, maka sama halnya sekolah mengupayakan kapasitas dan kapabilitas guru motor perubahan dapat sesuai dengan kebutuhan untuk melakukan perubahan. Sehingga adanya strategi ini

mendukung kondisi *future state* F.K03. Dengan adanya strategi ini juga bertujuan untuk memenuhi kondisi *future state* F.K01 dan F.K02 dimana sekolah melakukan pembimbingan kepada guru agar memiliki pengetahuan dasar dan kapasitas serta kapabilitasnya sesuai kebutuhan untuk melaksanakan perubahan.

Sebelum melaksanakan pelatihan tentunya terdapat persiapan yang harus dilakukan untuk memastikan semua sumber daya dapat tersedia pada saat transfer ilmu berlangsung. Persiapan yang dilakukan terdiri dari persiapan guru dan kondisi sekolah. Persiapan guru menjadi sarana untuk mengidentifikasi kesenjangan kemampuan yang dimiliki guru untuk berubah (T02). Pada persiapan kondisi sekolah mendukung kondisi *future state* F.K04 yaitu memastikan ketersediaan sumber daya edukasi dan pelatihan yang memadai sesuai dengan prosedur TI yang ada di sekolah (T04 dan T03).

### ***Ability to implement the change on a day-to-day basis***

Tahap *ability* merupakan tahap dimana individu organisasi mempraktikkan kemampuan dan pengetahuan yang telah mereka dapatkan di tahap *knowledge* pada aktivitas sehari-hari. Namun pada kenyataannya, individu yang telah memiliki kemampuan dan pengetahuan belum tentu mampu menempatkan apa yang telah mereka dapatkan pada tahap *knowledge* di praktik kegiatan sehari-hari. Sehingga dibutuhkan cara agar individu dapat menerapkan perubahan pada kegiatan sehari-hari mereka. Pada proyek ini, guru motor perubahan yang mengikuti Pelatihan Langit 1 akan mempraktikkan pengajaran materi dengan Yukblajar di kelas. Aktivitas yang dihasilkan pada tahap ini berfokus pada penerapan Yukblajar di kelas. Berikut merupakan penjelasan dan justifikasi strategi di tahap ini.

1. Menerapkan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar di kelas

Penerapan Yukblajar di kelas sangat penting sebagai kunci inti dari manajemen perubahan. Tujuan dari strategi ini

adalah untuk mengawasi bagaimana perubahan diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar di kelas sebagai aksi kontrol atas manajemen perubahan yang dilakukan. Aksi kontrol dapat berupa pendampingan guru di kelas. Strategi ini mendukung kondisi *future state* F.AB01 yang menyatakan perlu adanya pendampingan individu selama melakukan perubahan. Selain itu, dengan adanya strategi ini bertujuan agar guru dapat mengajarkan materi dengan Yukblajar sesuai dengan kondisi fisiknya (sesuai dengan kondisi *future state* F.AB02).

Pada kondisi *current state*, strategi ini memang belum pernah dilakukan oleh sekolah sebagai upaya manajemen perubahan sehingga strategi ini merupakan hal yang baru dilakukan pada manajemen perubahan penerapan Yukblajar.

Meskipun belum ada aktivitas yang dilakukan sekolah untuk mendampingi guru menerapkan perubahan, namun aktivitas ini sangat penting dilakukan untuk mengawasi dan memantau kemampuan guru di dalam menerapkan perubahan di kelas. Hal ini sesuai dengan kondisi *future state* F.AB03 dan F.AB04 yang menyatakan perlunya pemantauan kemampuan individu.

### ***Reinforcement to keep the change in place***

Serangkaian aktivitas perubahan yang telah dilakukan perlu diperkuat untuk mencegah individu organisasi kembali ke kebiasaan sebelumnya. Sehingga aktivitas pada tahap ini berfokus pada bagaimana menciptakan sistem penguatan perubahan melalui komunikasi dan sistem penghargaan/pengakuan. Pada *reinforcement* terdapat 3 aktivitas, yaitu: merayakan perubahan, memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik, dan mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar. Berikut merupakan penjelasan setiap strategi di tahap *reinforcement* beserta justifikasinya.

1. Melakukan pengukuran kinerja ketercapaian kesuksesan perubahan yang dilakukan oleh manajemen sekolah  
Pengukuran kinerja merupakan langkah yang penting pada tahap *reinforcement* untuk mengukur keberhasilan dari penerapan perubahan. Pada strategi ini memiliki tujuan untuk melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan aktivitas manajemen perubahan. Selain itu, pelaksanaan evaluasi hanya melibatkan kepala sekolah dan tim inti manajemen perubahan.

Strategi untuk mengevaluasi hasil penerapan perubahan termasuk ke dalam salah satu kondisi *future state* yaitu F.R03 dan FR04. Dengan adanya evaluasi manajemen perubahan maka keberlangsungan perubahan dibawah pantauan dan pengawasan sekolah. Hal ini sesuai dengan kondisi F.R03. Sedangkan, berdasarkan F.R04 pelaksanaan pengukuran kinerja dan evaluasi memang perlu dilakukan untuk menilai tingkat keberhasilan dari strategi manajemen perubahan yang dilakukan.

Namun, pada strategi ini menekankan bagaimana keterlibatan manajemen sekolah selaku aktor yang berwenang terhadap perubahan (sponsor perubahan) di dalam tahap penguatan perubahan yaitu pengukuran kinerja. Strategi ini dilakukan oleh manajemen sekolah untuk

2. Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah

Penguatan perubahan dilakukan agar guru tidak kembali kepada kebiasaan sebelumnya. Sehingga perlu adanya strategi untuk memperkuat keberlangsungan perubahan. Selain itu, dengan adanya strategi ini juga dapat menjadi langkah antisipatif untuk penolakan terhadap perubahan. Strategi ini lebih cenderung melibatkan guru sebagai aktor utama penerapan perubahan.

Berdasarkan kondisi *current state* R05, sekolah memang belum memiliki suatu cara atau pendekatan untuk memperkuat perubahan. Sedangkan berdasarkan kondisi

*future state* F.R01, sangat dibutuhkan pemberian apresiasi dengan memberikan penghargaan/ pengakuan atas pencapaian dari guru yang memiliki progres yang baik selama penerapan perubahan berlangsung. Menurut kondisi *future state* F.R02, penghargaan atau pengakuan yang diberikan harus memiliki nilai yang berarti bagi guru motor perubahan yang akan menerima hal tersebut.

### **6.1.2 CSF Analysis**

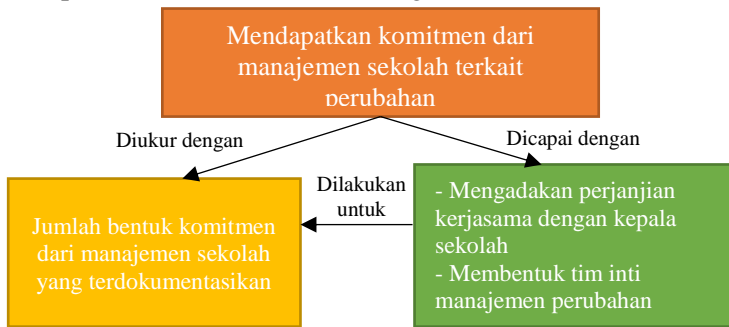
Pada langkah selanjutnya, strategi diturunkan menjadi aktivitas manajemen perubahan. Penurunan strategi menjadi aktivitas manajemen perubahan menggunakan metode CSF *analysis*. Pada metode CSF *analysis*, setiap strategi manajemen perubahan yang telah dibentuk akan ditentukan KPI strategi terlebih dahulu sebagai indikator keberhasilan untuk mencapai strategi. Strategi dijadikan sebagai tujuan untuk dilaksanakannya manajemen perubahan. Kemudian, setelah terbentuk KPI strategi maka akan ditentukan inisiatif strategi atau aktivitas manajemen perubahan yang mampu mendukung tercapainya indikator keberhasilan strategi yang telah ditetapkan. Tentunya penentuan aktivitas disesuaikan dengan kondisi sekolah saat ini dan tetap mengacu kondisi *future state*. Berikut merupakan CSF *analysis* dari setiap strategi manajemen perubahan yang telah terbentuk.

#### ***Awareness***

#### **Strategi 1: Mendapatkan komitmen dari manajemen sekolah terkait perubahan**

Komitmen manajemen sekolah merupakan kunci penting untuk didapatkan pada tahap awal manajemen perubahan. Sehingga perlu adanya strategi ini agar manajemen sekolah selaku pihak yang sangat berwenang atas pelaksanaan perubahan benar-benar konsisten terhadap perubahan yang akan ia terapkan. Ditambah lagi kepala sekolah merupakan manajer proyek dan manajer perubahan. CSF analisis bertujuan untuk mengidentifikasi indikator keberhasilan beserta aktivitas

yang dapat dilakukan agar strategi ini tercapai. Berikut merupakan CSF analisis dari strategi ini.



**Gambar 6.1 CSF Analysis Strategi 1**

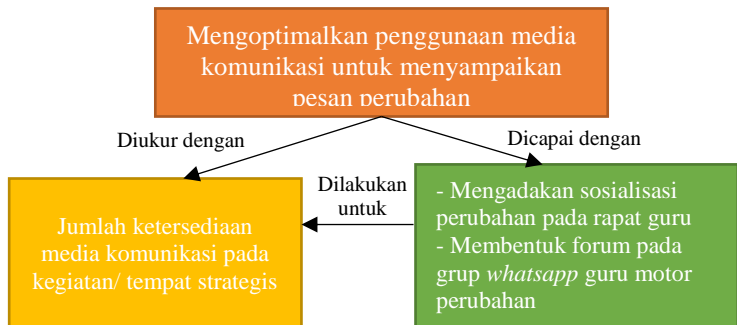
Berdasar Gambar 6.1 diatas, dapat diketahui bahwa untuk mencapai strategi 1 agar dapat dikatakan berhasil adalah melalui penghitungan banyaknya bentuk komitmen dari manajemen sekolah yang terdokumentasikan. Indikator keberhasilan tersebut dapat dicapai melalui dukungan pelaksanaan aktivitas yaitu mengadakan perjanjian kerjasama dengan kepala sekolah dan membentuk tim inti manajemen perubahan. Justifikasi penentuan aktivitas tersebut dapat dilihat pada poin 6.1.3.

**Tabel 6.3 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 1**

KPI Strategi	Target	Sumber Pengukuran
Jumlah bentuk komitmen dari manajemen sekolah yang terdokumentasikan	1	Perjanjian kerjasama yang dilakukan dengan manajemen sekolah

## **Strategi 2: Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan**

Setelah kesadaran didapatkan dari pihak manajemen sekolah, maka selanjutnya adalah membangkitkan kesadaran akan perubahan di kalangan civitas akademik khususnya guru motor perubahan. Berikut CSF *analysis* dari strategi 2.



**Gambar 6.2 CSF Analysis Strategi 2**

Berdasarkan diatas menunjukkan bahwa strategi 2 dikatakan sukses apabila media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan tersedia pada kegiatan atau tempat strategi yang bisa digunakan sekolah. Untuk mendukung KPI tersebut maka terdapat 2 aktivitas yang dapat menunjang yaitu pelaksanaan sosialisasi perubahan pada saat rapat guru dan pembentukan forum grup whatsapp untuk guru motor perubahan.

**Tabel 6.4 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 2**

KPI Strategi	Target	Sumber Pengukuran
Jumlah ketersediaan media komunikasi pada kegiatan/ tempat strategis	2	Media komunikasi langsung dan tertulis

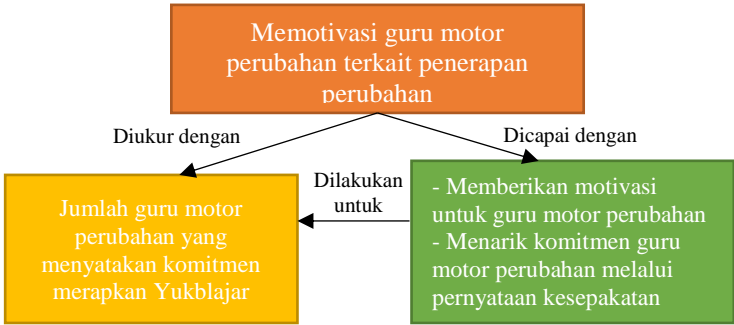
*Desire*

**Strategi 3: Memotivasi guru motor perubahan terkait penerapan perubahan**

Motivasi sangat penting diberikan untuk memicu partisipasi guru motor perubahan dalam menerapkan Yukblajar di kelas secara keberlanjutan. Meskipun guru motor perubahan telah terpilih sebagai acuan pilot proyek namun penanaman motivasi dan keinginan untuk menggunakan Yukblajar tetap harus diberikan untuk memastikan guru telah melewati fase



*desire* dalam manajemen perubahan. Berikut CSF *analysis* dari strategi 2.



**Gambar 6.3 CSF Analysis Strategi 3**

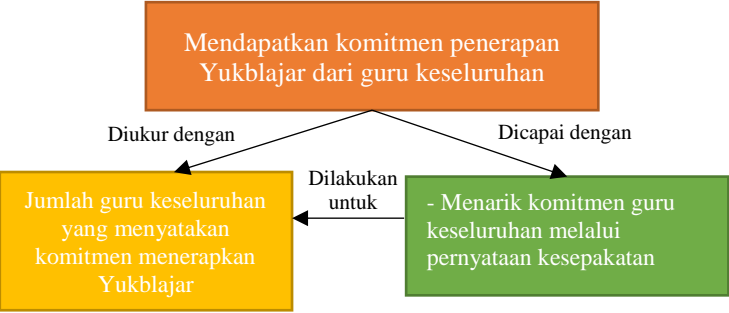
Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui untuk mencapai kesuksesan pada strategi memotivasi guru motor perubahan terkait perubahan maka indikator keberhasilannya adalah jumlah guru motor perubahan yang menyatakan komitmen menerapkan Yukblajar. Pernyataan komitmen dapat didokumentasikan sebagai alat yang digunakan untuk menunjukkan bahwa guru motor perubahan memiliki keinginan dan rasa partisipasi untuk ikut ke dalam perubahan. Agar indikator keberhasilan tersebut tercapai maka terdapat 2 aktivitas yang dapat dilakukan yaitu memberikan motivasi kepada guru motor perubahan dan menarik komitmen mereka ke dalam bentuk pernyataan kesepakatan.

**Tabel 6.5 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 3**

KPI Strategi	Target	Sumber Pengukuran
Jumlah guru motor perubahan yang menyatakan komitmen menerapkan Yukblajar	10	Pernyataan kesepakatan yang ditandatangani guru motor perubahan

**Strategi 4: Mendapatkan komitmen penerapan Yukblajar dari guru keseluruhan**

Pada dasarnya, tujuan besar perubahan ditujukan untuk diterapkan oleh seluruh guru di SMP Negeri 1 Kediri sehingga dibentuklah strategi ini untuk ikut melibatkan guru keseluruhan dalam serangkaian pelaksanaan manajemen perubahan. Berikut merupakan *CSF analysis* dari strategi 4.



**Gambar 6.4 CSF Analysis Strategi 4**

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa strategi 4 dikatakan sukses ketika terdapat guru keseluruhan yang menyatakan berkomitmen untuk menerapkan Yukblajar pada kegiatan belajar mengajar di kelas. Indikator keberhasilan ini dapat dicapai melalui pelaksanaan aktivitas penarikan komitmen guru keseluruhan melalui pernyataan kesepakatan.

**Tabel 6.6 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 4**

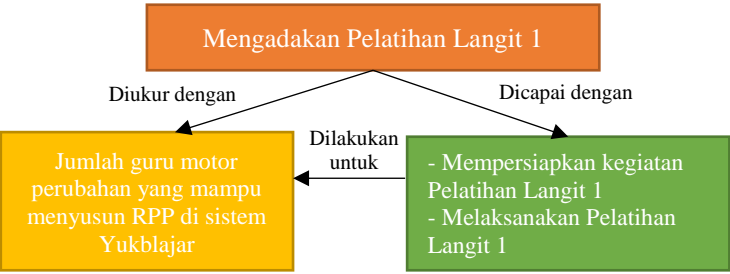
KPI Strategi	Target	Sumber Pengukuran
Jumlah guru keseluruhan yang menyatakan komitmen menerapkan Yukblajar	44	Pernyataan kesepakatan yang ditandatangani guru keseluruhan

**Knowledge**

**Strategi 5: Mengadakan Pelatihan Langit 1**

Setelah guru motor perubahan melalui tahap *desire* atau telah memiliki keinginan untuk menerapkan perubahan maka

selanjutnya mereka harus mengetahui bagaimana cara untuk berubah. Strategi ini menunjukkan bagaimana guru dapat mengetahui cara untuk menerapkan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar di kelas.



**Gambar 6.5 CSF Analysis Strategi 5**

Strategi 5 dikatakan berhasil apabila guru motor perubahan dapat menyusun RPP di sistem Yukblajar yaitu *Trello*. Sehingga semakin banyak guru yang mampu menggunakan Yukblajar maka semakin berhasil strategi ini. Aktivitas yang menunjang keberhasilan KPI adalah dengan mempersiapkan dan melaksanakan Pelatihan Langit 1.

**Tabel 6.7 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 5**

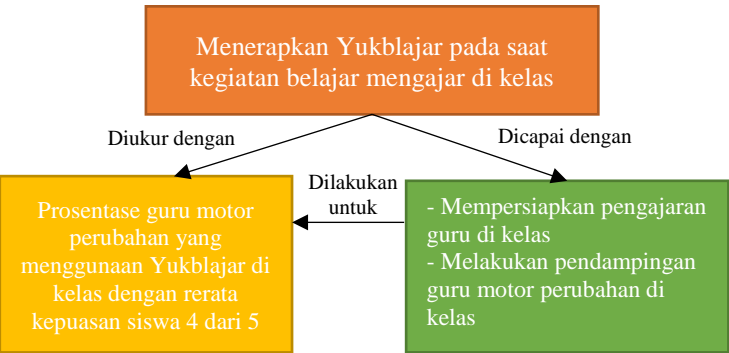
KPI Strategi	Target	Sumber Pengukuran
Jumlah guru motor perubahan yang mampu menyusun RPP di sistem Yukblajar	8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Daftar hadir pelatihan</li><li>• Form penilaian kemampuan guru</li></ul>

*Ability*

**Strategi 6: Menerapkan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar di kelas**

Setelah guru motor perubahan mengetahui bagaimana cara untuk berubah maka di tahap ini guru akan menerapkan perubahan dengan cara menggunakan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar di kelas. Strategi adalah strategi yang penting karena keberhasilan dari perubahan pada pilot proyek

manajemen perubahan berada pada strategi ini. CSF *analysis* dari strategi ini adalah sebagai berikut.



**Gambar 6.6 CSF Analysis Strategi 6**

Berdasarkan gambar diatas, strategi 6 dikatakan berhasil apabila guru motor perubahan dapat menggunakan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar di kelas dan mampu membuat siswa merasa puas terhadap pengajaran yang diberikan. Nilai kepuasan yang ditargetkan adalah 4 dari skala kepuasan 5. Agar KPI dapat terpenuhi maka terdapat aktivitas yang mampu mendukung yaitu dengan mempersiapkan pengajaran dan melakukan pendampingan guru di kelas.

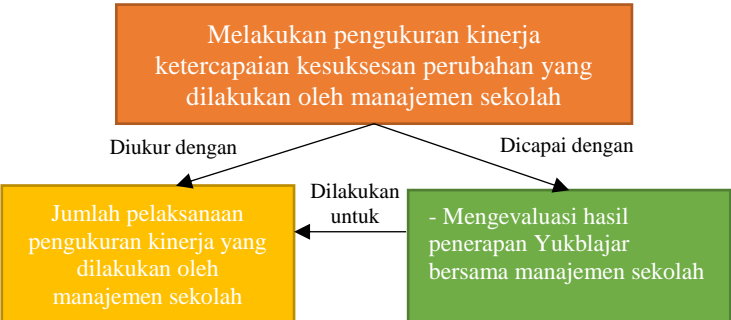
**Tabel 6.8 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 6**

KPI Strategi	Target	Sumber Pengukuran
Prosentase guru motor perubahan yang menggunakan Yukblajar di kelas dengan rerata kepuasan siswa 4 dari 5	60%	Kuesioner kepuasan siswa terhadap pengajaran guru dengan Yukblajar di kelas

**Reinforcement**

**Strategi 7: Mengukur keberhasilan penerapan perubahan yang dilakukan oleh manajemen sekolah**

Keberhasilan penerapan perubahan perlu diukur agar mengetahui seberapa prosentase kesuksesan perubahan. Namun pada strategi ini lebih menekankan bagaimana keterlibatan manajemen sekolah di dalam melakukan pengukuran kinerja. Penguatan perubahan tidak hanya berfokus pada guru namun juga peran manajemen sekolah untuk mengetahui keberlanjutan perubahan di siklus manajemen perubahan selanjutnya. Berikut merupakan CSF *analysis* dari strategi ini.



**Gambar 6.7 CSF Analysis Strategi 7**

Pada gambar diatas diketahui bahwa strategi dapat dikatakan sukses apabila manajemen sekolah ikut terlibat dalam kegiatan pengukuran kinerja yang dilakukan terhadap perubahan. Aktivitas yang mendukung ketercapaian KPI tersebut adalah mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar yang dilakukan dengan manajemen sekolah.

**Tabel 6.9 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 7**

KPI Strategi	Target	Sumber Pengukuran
Jumlah pelaksanaan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh manajemen sekolah	1	Berita acara kegiatan pengukuran kinerja

**Strategi 8: Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah**

Pada strategi ini berfokus pada penguatan perubahan di kalangan civitas akademik khususnya guru. Strategi ini bertujuan agar guru tidak kembali lagi ke kebiasaan sebelumnya namun tetap melakukan perubahan secara keberlanjutan.



**Gambar 6.8 CSF Analysis Strategi 8**

Pada gambar diatas diketahui untuk mengindikasikan keberhasilan strategi adalah melalui keterlibatan guru keseluruhan dalam kegiatan penguatan perubahan yang diadakan oleh manajemen sekolah. Sehingga untuk mendukung keterlibatan guru keseluruhan diperlukan aktivitas yang menunjang tahap *reinforcement*. Akitivitas tersebut yaitu perayaan perubahan dan pengakuan dan penghargaan kepada guru motor perubahan yang berprogres baik.

**Tabel 6.10 Target dan Sumber Pengukuran KPI Strategi 8**

KPI Strategi	Target	Sumber Pengukuran
Prosentase keterlibatan guru keseluruhan pada kegiatan penguatan perubahan yang diadakan manajemen sekolah	60%	Daftar hadir guru keseluruhan pada kegiatan penguatan perubahan

### 6.1.3 Justifikasi Pembentukan Aktivitas Manajemen Perubahan

Aktivitas manajemen perubahan dibentuk melalui penurunan strategi-strategi manajemen perubahan hasil analisis pada langkah sebelumnya. Penurunan strategi manajemen perubahan menggunakan metode CSF *analysis* dimana strategi diturunkan menjadi aktivitas disertai dengan penambahan indikator keberhasilan dari strategi tersebut. Indikator keberhasilan dari strategi diukur dari performance indicator dari setiap aktivitas manajemen perubahan yang dihasilkan. Penurunan strategi manajemen perubahan menghasilkan beberapa aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan untuk mengelola perubahan dalam satu siklus model ADKAR. Aktivitas itulah yang mewakili strategi manajemen perubahan yang berfokus pada tahap tersebut. Berikut ini akan dipaparkan aktivitas yang terbentuk dari strategi manajemen perubahan.

#### *Awareness of the need of change*

#### **Strategi 1 : Mendapatkan komitmen dari manajemen sekolah terkait perubahan**

1. Mengadakan perjanjian kerjasama dengan kepala sekolah  
Perjanjian kerjasama merupakan sebuah alat untuk menarik komitmen dari manajer perubahan dan/atau sponsor. Melalui penandatanganan perjanjian kerjasama merupakan langkah awal bahwa pihak manajemen organisasi menyetujui adanya perubahan yang akan terjadi pada organisasinya. Begitu pula pada SMP Negeri 1 Kediri.

Berdasarkan *current state* S01, kepala sekolah dinilai sebagai sponsor utama perubahan. Aktivitas penandatanganan perjanjian kerjasama oleh kepala sekolah sebagai sponsor utama perubahan menjadi acuan bahwa manajemen sekolah terbuka pada perubahan dan berorientasi kepada masa depan yang lebih baik dimana sesuai dengan kondisi *future state* F.A01. Selain itu, kepala sekolah merupakan sosok kredibel untuk menyampaikan

pesan perubahan kepada civitas akademik sekolah sehingga sesuai dengan kondisi *future state* pada poin F.A03.

Aktivitas penandatanganan perjanjian kerjasama memiliki ketentuan-ketentuan berikut agar pelaksanaannya mendukung ketercapaiannya manajemen perubahan. Berikut merupakan ketentuannya:

- Perjanjian kerjasama ditandatangani oleh kepala sekolah selaku sponsor utama perubahan.
- Isi kesepakatan dari perjanjian kerjasama disampaikan oleh kepala sekolah kepada civitas akademik melalui media komunikasi yang biasa digunakan sekolah.
- Berisikan peran dan tanggung jawab kepala sekolah beserta civitas akademik yang lain selama manajemen perubahan berlangsung. Hal ini bertujuan agar kepala sekolah beserta civitas akademik memahami peran dan tanggung jawabnya dan berdasarkan *current state* S04 perjanjian kerjasama merupakan salah satu alat agar civitas akademik sekolah memahami peran dan tanggung jawabnya selama proses perubahan berlangsung.

## 2. Membentuk tim inti manajemen perubahan

Tim inti manajemen perubahan dibentuk dengan tujuan untuk memastikan perubahan berjalan dengan lancar sehingga dapat mencapai kesuksesan. Pada aktivitas ini pembentukan tim dilakukan oleh kepala sekolah selaku sponsor perubahan. Hal ini berkaitan dengan *checklist* pendekatan manajemen perubahan dimana salah satu aktivitas sponsor adalah menjalin kerjasama dengan personel organisasi lainnya. Oleh karena itu, munculah aktivitas ini karena dinilai penting dilakukan untuk mendukung keberhasilan perubahan.



Hal ini juga diperkuat dengan adanya *current state* yaitu pada S05 yang menyatakan bahwa kepala sekolah membutuhkan kerjasama dengan personel lain untuk mendukung terlaksananya perubahan pada civitas akademik. Selain itu, dengan adanya aktivitas ini juga membuat civitas akademik yang menjadi anggota tim inti merasa memiliki peran yang penting. Ditambah lagi jika anggota tim inti ditunjuk langsung oleh kepala sekolah sehingga mereka akan lebih sadar terhadap perubahan. Hal ini bersesuaian dengan rasa keterbukaan mereka terhadap perubahan yaitu kondisi *future state* F.A01.

Tim inti manajemen perubahan bertugas untuk menyediakan fasilitas agar dapat digunakan selama pilot proyek penerapan Yukblajar berlangsung. Anggota tim ini memiliki peran diluar dari 10 guru yang terpilih menjadi motor perubahan. Adapun ketentuan dari aktivitas ini adalah sebagai berikut:

- Kepala sekolah memilih langsung anggota tim inti. Hal ini dikarenakan kepala sekolah memiliki kredibilitas yang baik dan merupakan sponsor perubahan sehingga anggota tim yang terpilih akan menghormati atas keputusan tersebut.
- Tim inti minimal terdiri dari kepala sekolah selaku ketua tim, bagian yang mengawasi kurikulum, dan operator TI sekolah.
- Kepala sekolah sebagai ketua tim memiliki tugas untuk mengontrol dan bertanggung jawab terhadap serangkaian aktivitas manajemen perubahan sekaligus manajemen proyek secara keseluruhan.
- Bagian yang mengawasi kurikulum bertugas untuk memantau, menilai, dan mengawasi pengajaran guru melalui Yukblajar.
- Operator TI sekolah bertugas untuk membantu mempersiapkan ketersediaan TI untuk mendukung penerapan Yukblajar.

## **Strategi 2 : Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan**

### **1. Mengadakan sosialisasi perubahan pada rapat guru**

Pada dasarnya, kesuksesan perubahan tidak hanya dibawa oleh 10 guru yang terpilih sebagai motor perubahan. Namun juga partisipasi dari seluruh guru yang ada di SMP Negeri 1 Kediri. Sehingga dibutuhkan media komunikasi yang dapat menyampaikan pesan perubahan ke semua guru untuk melakukan perubahan.

Berkaitan dengan hal itu, faktor penentu keberhasilan tahap *awareness* juga ditentukan dari bagaimana mengomunikasikan pesan perubahan kepada individu organisasi. Sehingga aktivitas ini sangat penting dilakukan karena sebagai sarana menyampaikan pesan perubahan ke seluruh civitas akademik sekolah yang terlibat dalam manajemen perubahan penerapan Yukblajar.

Berdasarkan *current state* yang didapatkan mengenai media komunikasi yang dimiliki sekolah yaitu pada C03, diantara media tersebut dipilihlah sosialisasi rapat guru sebagai pilihan yang tepat untuk menyampaikan pesan perubahan dikarenakan sebagai berikut:

- Rapat guru merupakan kegiatan yang rutin dilakukan oleh sekolah setiap Hari Senin setelah upacara bendera. Rentang waktu pelaksanaan dimulai sekitar pukul 07.00 hingga 08.30.
- Tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan karena rapat guru merupakan kegiatan yang rutin dilakukan.
- Rapat guru dihadiri oleh seluruh guru beserta tenaga pendidik sehingga dalam 1 kali penyampaian, informasi dapat diterima oleh guru dan tenaga pendidik.
- Media rapat merupakan komunikasi 2 arah secara tatap muka. Komunikasi secara tatap muka akan lebih memudahkan pendengar dalam menangkap informasi dan mengurangi risiko kesalahpahaman.

- Salah satu bahasan pada rapat guru adalah mengenai pemaparan agenda yang akan dilakukan sekolah baik jangka pendek maupun panjang. Hal ini sesuai jika bahasan mengenai penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri disampaikan pada kegiatan ini.

Namun, dalam melakukan sosialisasi perubahan pada saat rapat guru terdapat ketentuan-ketentuan untuk mendukung ketercapaian kesuksesan perubahan. Berikut merupakan ketentuan pada saat sosialisasi perubahan pada saat rapat guru.

- Kepala sekolah adalah orang yang menyampaikan pesan perubahan kepada civitas akademik sekolah yang terlibat dalam penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri. Hal ini berkaitan dengan *current state* C02 yang menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan sosok ideal untuk menyampaikan pesan perubahan. Selain itu, kepala sekolah juga termasuk sponsor utama perubahan sehingga sangat berpengaruh bagi kepada civitas akademik seperti pada S01.
- Peserta sosialisasi rapat guru adalah seluruh guru dan tenaga pendidik yang ada di SMP Negeri 1 Kediri. Meskipun telah terpilih 10 guru motor perubahan namun pesan perubahan juga harus disampaikan ke seluruh guru dan tendik karena aktor untuk menyukseskan perubahan adalah seluruh guru dan tendik itu sendiri. Hal ini bersesuaian dengan maksud sekolah dimana audiens sosialisasi rapat dalam siklus pertama manajemen perubahan adalah seluruh guru dan tendik seperti pada C01.
- Bahasan pada sosialisasi rapat manajemen perubahan penerapan Yukblajar adalah sebagai berikut:
  - Alasan untuk berubah. Hal ini sesuai dengan kondisi *future state* F.A05.

- Peran penting menggunakan sistem pembelajaran digital. Penjelasan ini menggambarkan bagaimana kondisi dunia luar dalam memanfaatkan TI di bidang pendidikan, perbandingan Yukblajar dengan aplikasi pembelajaran digital yang lain.
  - Pilot proyek implementasi Yukblajar yang meliputi: alasan menggunakan sistem pilot, tujuan proyek, dan jadwal kegiatan.
  - Gambaran umum Yukblajar. Hal ini menunjukkan bagaimana Yukblajar dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi guru.
  - Keuntungan yang dapat didapatkan guru ketika menggunakan Yukblajar. Hal ini digali pada *current state* CH01 hingga CH06. Pengungkapan keuntungan lebih menekankan apa yang dirasa guru karena merupakan pemain utama dalam penggunaan Yukblajar. Keuntungan digali dari tugas pokok guru mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pembimbingan kepada siswa.
  - Di akhir sosialisasi rapat terdapat sesi tanya jawab untuk menciptakan mekanisme komunikasi 2 arah seperti pada *current state* C04.
2. Membentuk forum pada grup *whatsapp* guru motor perubahan
- Penyampaian pesan perubahan untuk membangun *awareness* civitas akademik yang terlibat dalam penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri dapat dilakukan dengan berbagai media komunikasi. Jika sosialisasi pada saat rapat guru ditujukan untuk seluruh guru dan tenaga pendidik, maka forum pada grup *whatsapp* dikhususkan untuk 10 guru yang terpilih sebagai motor perubahan.

Aktivitas ini bertujuan untuk menyampaikan komunikasi yang lebih berfokus pada guru motor perubahan. Tentunya komunikasi yang disampaikan memiliki perbedaan dibandingkan dengan sosialisasi pada saat rapat guru. Selain itu, dengan adanya aktivitas ini, komunikasi akan cenderung lebih terarah dan fokus kepada 10 guru terpilih saja. Dengan kata lain, kesepuluh guru tersebut dapat menyampaikan tanggapan, menanggapi, atau bertanya secara lebih intens sehingga akan meminimalisir terjadinya kesalahpahaman. Hal ini bersesuaian dengan kondisi *future state* F.A04 yang bertujuan untuk meminimalisir risiko kesalahpahaman dengan menyampaikan pesan perubahan secara jelas.

Berdasarkan *current state* C04, komunikasi 2 arah dapat terbentuk salah satunya dengan media grup *whatsapp*. Diantara media komunikasi yang dimiliki sekolah seperti pada C03, media komunikasi ini dinilai efektif dikarenakan sebagai berikut:

- Guru sering menggunakan *whatsapp* sebagai sarana berkomunikasi dengan civitas akademik sekolah. Hal ini terbukti dari adanya grup *whatsapp* sekolah yang terdiri dari grup SMP Negeri 1 Kediri, grup proktor, dan grup wakasek. Dengan demikian guru sudah terbiasa atau familiar untuk menggunakan *whatsapp* sehingga pesan perubahan dapat disampaikan pada media ini dengan mudah dan cepat diterima oleh guru.
- Tidak dipungut biaya. *Whatsapp* merupakan media komunikasi yang dapat digunakan secara gratis. Hal ini sangat memudahkan penyampaian pesan tanpa harus memikirkan biaya.
- Dapat diakses dimanapun dan kapanpun. Dengan adanya media sosial seperti *whatsapp* sangat mempermudah mobilitas guru selaku motor perubahan dan kepala sekolah beserta tim intinya untuk saling berkomunikasi yang berhubungan dengan aktivitas manajemen perubahan.

Aktivitas berupa forum pada grup whatsapp guru motor perubahan memiliki beberapa ketentuan agar aktivitas ini mampu mendukung proses dalam manajemen perubahan. Ketentuan tersebut adalah sebagai berikut ini:

- Grup whatsapp dibentuk oleh dan/atau atas persetujuan oleh kepala sekolah selaku orang yang memiliki kredibilitas dalam menyampaikan pesan perubahan (C02) dan merupakan sponsor utama perubahan (S01).
- Anggota dari grup ini adalah 10 guru yang terpilih menjadi motor perubahan penerapan Yukblajar.
- Adanya bahasan grup sebagai berikut:
  - Pembahasan mengenai hak dan kewajiban 10 guru yang menjadi motor perubahan.
  - Gambaran aktivitas manajemen perubahan yang akan dilakukan dengan melibatkan kesepuluh guru tersebut.

### ***Desire to participate and support the change***

#### **Strategi 3 : Memotivasi guru motor perubahan terkait penerapan perubahan**

##### **1. Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan**

Motivasi merupakan bentuk dukungan yang diberikan untuk tujuan menanamkan keinginan pada diri seseorang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dalam konteks manajemen perubahan, motivasi sangat penting dimiliki oleh seseorang individu untuk menjalankan aktivitas perubahan. Seorang individu tidak akan benar-benar mau melakukan suatu perubahan tanpa adanya rasa keinginan yang ia miliki. Sehingga untuk mendorong keinginan tersebut diperlukan dukungan motivasi.

Begitu pula pada proyek penerapan Yukblajar, meskipun telah terpilih sepuluh guru sebagai motor perubahan namun kesepuluh guru tersebut tetap perlu diberikan motivasi agar muncul rasa ingin berpartisipasi dalam perubahan. Hal ini penting dilakukan karena apabila pada

aktivitas penyeleksian dan pemilihan guru motor perubahan pada manajemen proyek terdapat guru yang belum memiliki rasa keinginan berpartisipasi dalam perubahan, maka aktivitas pemberian motivasi kepada kesepuluh guru motor perubahan merupakan tindakan korektif untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Motivasi kepada guru motor perubahan tidak diberikan oleh sembarang orang. Orang yang dianggap mampu memberikan motivasi merupakan orang yang memiliki kredibilitas dan dihormati oleh guru. Berdasarkan kondisi *current state* C02, kepala sekolah merupakan orang yang ideal dalam menyampaikan pesan perubahan. Selain itu, berdasarkan S01, kepala sekolah juga merupakan sponsor utama perubahan. Oleh karena itu, dipilihlah kepala sekolah sebagai orang yang akan menyampaikan motivasi kepada guru-guru motor perubahan sehingga mereka memiliki rasa ingin berpartisipasi terhadap perubahan.

Pada kondisi *current state* C03, terdapat media komunikasi yang biasanya digunakan sekolah untuk menyampaikan informasi. Namun media yang dinilai tepat untuk menyampaikan motivasi adalah penyampaian secara langsung dari kepala sekolah kepada kesepuluh guru motor perubahan. Pertimbangan pemilihan media tersebut didasari pada alasan-alasan berikut:

- Penyampaian secara langsung adalah agenda diluar rapat guru namun berbentuk seperti rapat kecil antara kepala sekolah dengan guru motor perubahan. Rapat kecil dimaksudkan agar lebih fokus karena memang tujuannya adalah penanaman motivasi kepada guru motor perubahan saja karena akan menjalankan aktivitas pada pilot proyek di siklus pertama manajemen perubahan.
- Dikarenakan penyampaian secara langsung terfokus pada guru motor perubahan, maka komunikasi dua arah dapat tercipta. Tidak hanya kepala sekolah yang menyampaikan pesan

komunikasi, namun guru juga dapat memberikan pendapatnya baik kepada guru maupun kepala sekolah. Hal ini akan menciptakan mekanisme komunikasi 2 arah sesuai dengan *current state* C04.

- Penyampaian secara langsung tidak mengeluarkan biaya. Kepala sekolah hanya perlu memanggil guru motor perubahan ke ruang kepala sekolah kemudian pemberian motivasi dapat langsung disampaikan.

Tentunya terdapat ketentuan-ketentuan yang terdapat pada aktivitas ini agar pelaksanaannya dapat mendukung tujuan perubahan. Berikut merupakan ketentuan dari aktivitas ini:

- Kepala sekolah mengadakan rapat kecil yang berisikan tim inti manajemen perubahan dan guru motor perubahan.
- Bahasan utama pada rapat tersebut adalah pemberian motivasi kepada guru motor perubahan agar memiliki keinginan berpartisipasi dalam penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.
- Kepala sekolah adalah orang yang akan menyampaikan motivasi kepada guru motor perubahan.
- Rapat kecil dihadiri oleh kesepuluh guru motor perubahan.

## 2. Menarik komitmen guru motor perubahan melalui pernyataan kesepakatan

Komitmen untuk melakukan manajemen perubahan dibutuhkan dari seluruh civitas akademik sekolah yang terkait dalam penerapan Yukblajar termasuk guru motor perubahan. Pemilihan kesepuluh guru yang menjadi motor perubahan merupakan bagian dari aktivitas manajemen proyek. Namun dilihat dari perspektif manajemen perubahan, kesepuluh guru tersebut perlu ditarik kembali komitmennya agar keinginan untuk berpartisipasi dalam



perubahan dapat terpenuhi. Dengan kata lain, dibutuhkan adanya aktivitas yang mampu menarik partisipasi guru motor perubahan dalam penerapan Yukblajar pada 1 siklus.

Berdasarkan hal tersebut, munculah aktivitas penarikan komitmen guru motor perubahan untuk menjawab hal tersebut. Aktivitas ini merupakan usulan aktivitas baru yang akan dilakukan oleh sekolah dalam proses manajemen perubahan. Selain itu, aktivitas penarikan komitmen kesepuluh guru untuk berpartisipasi terhadap perubahan menjadi salah satu cara untuk mengantisipasi terhadap penolakan perubahan karena dari awal kesepuluh guru tersebut telah menyatakan kesanggupannya untuk bergabung dalam manajemen perubahan.

Jika terdapat komitmen maka terdapat konsekuensi jika tidak menjalankan komitmen tersebut. Di dalam aktivitas ini sangat dibutuhkan pula konsekuensi yang akan diberikan jika kesepuluh guru tidak menjalankan manajemen perubahan. Konsekuensi tersebut sebaiknya diberikan oleh manajemen sekolah baik dari kepala sekolah ataupun wakil kepala sekolah bagian kurikulum dan/atau perwakilan proktor yang menjadi tim inti manajemen perubahan. Aktivitas ini mempertimbangkan ketercapaian kondisi *future state* yang menyatakan perlunya penyampaian dampak melakukan perubahan atau konsekuensi jika tidak berubah yang tertera pada *future state* poin F.D01.

Penentuan aktivitas manajemen perubahan ini dianggap penting karena belum ada aktivitas yang dilakukan oleh manajemen sekolah untuk mengantisipasi penolakan terhadap perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri. Hal ini didasari oleh *current state* pada poin R01. Selain itu, manajemen sekolah belum mampu mengidentifikasi sumber penolakan perubahan sesuai dengan *current state* R02.

Aktivitas penarikan komitmen guru motor perubahan sangat perlu dilakukan berdasarkan justifikasi diatas. Ada pula ketentuan-ketentuan agar aktivitas ini mendukung ketercapaian kesuksesan perubahan. Berikut merupakan ketentuan dari aktivitas ini:

- Penarikan komitmen dapat ditandai dari pembubuhan tanda tangan atau pernyataan setuju atas keikutsertaan kesepuluh guru dalam penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.

Adanya konsekuensi yang diberikan oleh manajemen sekolah ketika kesepuluh guru tidak mampu menjalankan komitmennya di dalam manajemen perubahan penerapan Yukblajar. Hal ini sesuai dengan kondisi *future state* F.D01 yang menyatakan bahwa dibutuhkan adanya penyampaian dampak melakukan perubahan atau konsekuensi jika tidak berubah.

#### **Strategi 4 : Mendapatkan komitmen penerapan Yukblajar dari guru keseluruhan**

1. Menarik komitmen guru keseluruhan melalui pernyataan kesepakatan

Seperti yang dijelaskan diatas bahwa komitmen melakukan perubahan tidak hanya dijalankan oleh manajemen sekolah melalui *perjanjian kerjasama* namun juga guru-guru sebagai aktor pemain dalam manajemen perubahan. Penarikan komitmen tidak hanya dilakukan terhadap guru motor perubahan saja namun juga guru-guru yang lain. Hal ini dikarenakan tujuan utama dari manajemen perubahan penerapan Yukblajar adalah semua guru dapat menggunakan Yukblajar di kelas untuk kegiatan belajar mengajar. Sehingga penarikan komitmen dilakukan pula untuk guru-guru diluar motor perubahan.

Selain itu, tujuan lain dari aktivitas ini adalah agar tim inti manajemen perubahan sekolah dapat melihat siapa diantara guru diluar motor perubahan yang memiliki potensi yang baik dalam berpartisipasi pada siklus manajemen perubahan kedepannya. Aktivitas ini juga

bertujuan jika terdapat guru motor perubahan yang tidak menjalankan aktivitas manajemen perubahan maka tim inti manajemen perubahan dapat mengambil guru diluar motor perubahan yang dinilai mampu untuk menggantikan dalam menjalankan aktivitas manajemen perubahan. Hal ini sesuai dengan kondisi *future state* yang menyatakan bahwa sekolah memilih guru yang siap melakukan perubahan dilihat dari segi kondisi personalnya yang tertera pada poin F.D03.

Aktivitas ini dinilai penting untuk dilakukan atas dasar pertimbangan karena belum ada aktivitas yang dilakukan manajemen sekolah untuk mengantisipasi penolakan terhadap perubahan dari guru keseluruhan. Hal ini berdasarkan *current state* R01 yang menyatakan bahwa manajemen sekolah belum mengidentifikasi kemungkinan penolakan perubahan yang akan muncul. Selain itu, berdasarkan *current state* R02 bahwa manajemen sekolah belum mampu mengidentifikasi sumber penolakan perubahan.

Disamping itu, jika terdapat guru motor perubahan yang tidak menjalankan komitmennya maka tim inti manajemen perubahan dapat mengambil guru selain motor perubahan untuk menggantikan. Hal ini sama artinya jika terjadi kegagalan pada kesepuluh guru motor perubahan dalam melaksanakan aktivitas manajemen perubahannya maka tim inti harus mempersiapkan cara agar manajemen perubahan tetap berjalan berkualitas untuk mencapai kesuksesan. Sehingga dapat dikatakan jika terdapat aktivitas ini sekolah akan memiliki perencanaan manajemen perubahan yang baik dan sesuai dengan kondisi *future state* pada poin F.D02.

### ***Knowledge of how to change***

#### **Strategi 5 : Mengadakan pelatihan Langit 1**

1. Mempersiapkan kegiatan pelatihan Langit 1

Sebelum melaksanakan pelatihan Yukblajar tentunya perlu melaksanakan persiapan kegiatan terlebih dahulu. Hal ini dilakukan untuk memastikan seluruh situasi dan kondisi dapat mendukung pelaksanaan pelatihan Yukblajar.

Berdasarkan *current state* T02, sekolah saat ini belum mampu mengidentifikasi kesenjangan kemampuan yang dimiliki guru terkait penerapan Yukblajar. Jika tidak ada identifikasi kesenjangan kemampuan maka cara guru selaku pemain utama dalam perubahan akan sulit untuk menerima pengetahuan pada tahap *knowledge*. Sehingga dari aktivitas ini, tim inti manajemen perubahan dapat membimbing guru meningkatkan kemampuannya agar lebih siap menjalankan perubahan.

Di samping itu, dengan adanya aktivitas ini maka guru-guru motor perubahan yang belum memiliki pengetahuan dasar, kapasitas, dan kapabilitas untuk melakukan perubahan dapat dipersiapkan terlebih dahulu melalui pemberitahuan, pengarahan, dan pembimbingan agar mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan kedepannya dapat menjalankan perubahan.

Pada aktivitas ini, persiapan yang dilakukan adalah meliputi hal-hal berikut:

1. Pemberitahuan informasi terkait pelatihan

Informasi terkait pelatihan harus disampaikan kepada kesepuluh guru motor perubahan. Informasi yang disampaikan meliputi:

- Waktu pelaksanaan
- Jadwal pelatihan
- Perlengkapan yang dibawa
- Materi pelatihan

Penyampaian informasi ini dilakukan oleh kepala sekolah selaku ketua tim inti manajemen perubahan. Harapannya dengan adanya informasi ini guru motor perubahan dapat mempersiapkan diri sedini mungkin untuk mengikuti pelatihan Yukblajar.

## 2. Manajemen Akun

Trello merupakan media utama yang digunakan Yukblajar. Seluruh akses menuju board Yukblajar guru-guru adalah melalui Trello sehingga dibutuhkan aktivasi akun Trello terlebih dahulu sebelum masuk ke dalam sistem Yukblajar. Akun yang harus berada dalam sistem meliputi admin Yukblajar, kepala sekolah dan guru. Admin Yukblajar merupakan orang yang berwenang untuk membuka sekolah, kepala sekolah berwenang untuk membuka kelas, dan guru berwenang untuk membuat alur belajar sesuai RPP ke dalam board Trello. Sistem dapat berjalan apabila komponen aktor dapat memahami tugas dan wewenangnya masing-masing. Dengan adanya aktivitas ini harapannya sistem pada Trello dapat terbentuk sebelum pelatihan dimulai.

## 3. Pengecekan Tempat Pelatihan

Tempat pelatihan merupakan sumber daya yang tidak boleh luput dalam persiapan. Hal ini dikarenakan agar sarana-sarana yang dibutuhkan dapat tersedia untuk mendukung pelatihan. Aktivitas ini mendukung kondisi *future state* F.K04 yaitu memastikan ketersediaan sumber daya edukasi dan pelatihan yang memadai. Salah satu sumber daya edukasi adalah tempat pelatihan. Tempat yang baik untuk melaksanakan pelatihan adalah memiliki ketersediaan internet, memiliki LCD yang dapat dioperasikan, dan kondusif. Sehingga aktivitas ini adalah untuk memastikan ketersediaan internet (T04) dan beberapa prosedur TI yang mendukung pelaksanaan pelatihan (T03).

## 2. Melaksanakan Pelatihan Langit 1

Langit 1 merupakan sebutan pelatihan pertama dari Yukblajar. Pada Pelatihan Langit 1 terdapat 2 sesi dimana sesi pertama adalah pelatihan mengisi alur belajar pada *board* dan sesi kedua adalah *microteaching* (praktik penggunaan Yukblajar di kelas). Peserta Pelatihan Langit 1 adalah kesepuluh guru motor perubahan beserta kepala sekolah. Aktivitas ini sangat penting untuk dilakukan karena merupakan sumber pengetahuan untuk melakukan perubahan diajarkan pada aktivitas ini.

Pada pelatihan sesi pertama berbentuk workshop dimana terdapat instruktur di depan ruangan yang menerangkan materi dan peserta pelatihan mengikuti materi tersebut.

Tentunya dalam melakukan Pelatihan Langit 1 terdapat ketentuan-ketentuan yang harus dilakukan agar aktivitas ini dapat menunjang keberhasilan perubahan. Berikut merupakan ketentuan-ketentuan dari aktivitas ini:

- Terdapat instruktur untuk menyampaikan materi Pelatihan Langit 1. Instruktur pelatihan merupakan salah satu dari sumber daya edukasi. Dengan menyediakan instruktur yang ahli di bidangnya maka sama halnya sekolah telah menyediakan sumber daya edukasi yang baik karena instruktur merupakan salah satu sumber daya selama pelatihan berlangsung. Hal ini mendukung kondisi *future state* F.K02.
- Kesepuluh guru motor perubahan dan kepala sekolah hadir dalam pelatihan. Pelatihan Langit 1 memang khusus ditujukan kepada kesepuluh guru motor perubahan dan kepala sekolah sebagai aktivitas manajemen perubahan yang harus dilakukan sesuai dengan komitmen yang telah mereka berikan.
- Kesepuluh guru mengisi alur belajar pada board di Trello. Hal ini untuk mengukur tingkat pemahaman guru atas materi yang telah disampaikan oleh instruktur. Selain itu, aktivitas

ini juga membantu untuk aktivitas monitoring dan evaluasi pelaksanaan Pelatihan Langit 1.

- Materi Pelatihan diberikan kepada peserta pelatihan dan dapat diakses kembali. Materi pelatihan merupakan sarana sumber belajar yang dapat diakses pada saat pelatihan maupun se usai pelatihan berakhir. Hal ini mendukung kondisi *future state* F.K04 yaitu penyediaan fasilitas untuk mengakses kembali pengetahuan perubahan.

### ***Ability to implement the change***

#### **Strategi 6 : Menerapkan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar di kelas**

##### **1. Mempersiapkan pengajaran guru di kelas**

Aktivitas untuk mempersiapkan pengajaran materi dengan Yukblajar di kelas dilakukan untuk meminimalisir risiko-risiko yang terjadi sehingga mengakibatkan terkendalanya pelaksanaan pengajaran materi oleh guru motor perubahan dengan Yukblajar. Dengan adanya aktivitas ini bertujuan untuk memastikan pelaksanaan pengajaran dapat berjalan dengan lancar. Aktivitas ini sesuai dengan kondisi *future state* F.AB05 yang memastikan sumber daya tersedia selama pelaksanaan perubahan.

Persiapan yang dilakukan meliputi hal-hal berikut ini:

- Memastikan siswa membawa *handphone* atau laptop masing-masing.  
*Handphone* atau laptop merupakan alat atau media yang digunakan untuk melihat materi yang diajarkan guru dengan Yukblajar. Berdasarkan kondisi *current state* T03, siswa diperbolehkan membawa *handphone* ke sekolah namun harus diletakkan ke dalam loker ketika kegiatan belajar mengajar. Kemudian loker tersebut dikunci dan kunci loker dikumpulkan di ruang wakil kepala sekolah. Terkait prosedur TI yang mengatur tentang penggunaan *handphone* saat kegiatan

belajar mengajar maka tim inti manajemen perubahan bersama guru diharuskan mampu untuk mengatasi prosedur TI tersebut dengan memperbolehkan siswa menggunakan handphone nya kembali ketika penerapan Yukblajar di kelas berlangsung pada saat kegiatan belajar mengajar.

- Memastikan ketersediaan jaringan internet.

Internet merupakan suatu hal yang penting karena seluruh aktivitas pengajaran dengan Yukblajar dilakukan secara *online* sehingga akses menuju materi harus mengakses terlebih dahulu ke internet. Untuk memastikan ketersediaan internet maka perlu mengecek tingkat konektivitas wifi di sekolah. Namun berdasarkan kondisi *current state* T04, tidak semua kelas dapat mengakses terjangkau oleh koneksi internet dari wifi sekolah sehingga siswa diminta untuk menggunakan jaringan internet pribadi. Tim inti manajemen perubahan bersama guru juga harus mampu mengatasi permasalahan ketika siswa tidak dapat mengakses internet. Berikut merupakan solusi yang diberikan:

- Siswa diharapkan menyambungkan internet ke wifi sekolah.
- Jika siswa tidak dapat tersambung dengan wifi sekolah, maka siswa menggunakan jaringan internet pribadi mereka masing-masing.
- Jika terdapat siswa yang tidak memiliki jaringan internet pribadi, maka hendaknya mereka bergabung dengan teman mereka yang handphone atau laptopnya tersambung dengan jaringan internet.
- Jika tidak memungkinkan untuk bergabung dengan teman sebayanya, maka hendaknya siswa memperhatikan guru



yang menerangkan dengan LCD dan proyektor di depan kelas.

- Memastikan ketersediaan LCD dan proyektor.  
LCD dan proyektor digunakan sebagai media menyampaikan materi dengan menggunakan Yukblajar. Hal ini dapat menjadi langkah antisipasi jika siswa tidak dapat menyambungkan handphone atau laptopnya ke internet maka siswa dapat memperhatikan ke layar proyektor. Berdasarkan kondisi *current state* T03, terdapat kelas yang sudah dilengkapi dengan LCD dan beberapa kelas harus meminjam LCD ke ruang wakil kepala sekolah. Dengan adanya aktivitas ini bertujuan agar pada saat pelaksanaan penerapan perubahan LCD dapat tersedia untuk mendukung proses pengajaran dengan Yukblajar sehingga tim inti manajemen perubahan bersama guru harus mampu mengatasi prosedur TI tersebut agar memudahkan pengajaran guru motor perubahan.

2. Melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas  
Aktivitas ini bertujuan untuk mengawasi pengajaran guru di kelas dengan menggunakan Yukblajar. Dalam hal ini, pendampingan dilakukan untuk membantu guru apabila terjadi permasalahan yang tak terduga di kelas. Pendampingan guru dalam menggunakan Yukblajar di kelas merupakan aktivitas manajemen perubahan yang termasuk usulan aktivitas baru di sekolah. Munculnya aktivitas ini diangkat dari justifikasi yang akan dijelaskan di bawah ini.

Aktivitas untuk mendampingi guru sangat mendukung kondisi *future state* F.AB01 yang menyatakan perlu adanya pendampingan individu selama melakukan perubahan. Perubahan cara pengajaran guru yang awalnya secara manual menjadi menggunakan Yukblajar tentunya memiliki perubahan di dalam metode pengajarannya. Perubahan inilah yang perlu dikawal agar dapat

memberikan manfaat bagi siswa yang diajar. Ditambah lagi pengajaran guru dengan menggunakan Yukblajar adalah pertama kali sehingga adanya kesalahan-kesalahan yang disebabkan oleh faktor manusia maupun lingkungan adalah sangat mungkin terjadi. Oleh karena itu, dibutuhkan pendampingan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan-kesalahan tersebut pada saat pengajaran di kelas. Selain itu, dengan melakukan pendampingan, guru akan merasa lebih percaya diri melakukan perubahan dengan membawa materi dengan Yukblajar karena terdapat pengawasan dan bantuan jika sewaktu-waktu terjadi kesalahan yang tidak terduga. Dengan adanya pendampingan di kelas, harapannya materi yang guru ajarkan mudah diterima dan mampu memberikan manfaat kepada siswa.

Disamping itu, pendampingan dilakukan untuk memastikan bahwa guru dapat mengajarkan materi dengan Yukblajar di kelas sesuai dengan kondisi fisiknya. Hal ini sesuai dengan kondisi *future state* F.AB02. Pada kenyataannya, kondisi fisik memang mempengaruhi seseorang dalam melakukan perubahan. Begitu pula dengan guru ketika akan melakukan perubahan mengenai cara mengajar dengan Yukblajar. Oleh karena itu, fungsi dari pendampingan di kelas adalah mengawasi dan membantu jika terdapat aktivitas pengajaran yang membutuhkan upaya lebih dari kemampuan fisik guru.

Selanjutnya, untuk mengetahui tingkat keberhasilan pengajaran Yukblajar di kelas maka dibutuhkan penggalian *feedback*. Tujuan dari penggalian *feedback* adalah untuk mendapatkan penilaian terhadap kemampuan guru untuk melaksanakan perubahan berbekal dari Pelatihan Langit 1 yang telah diberikan. Penilaian dilakukan untuk mengukur kemampuan dari jangka waktu sesuai Pelatihan Langit 1 hingga pengajaran guru di kelas. Tujuan dari penggalian *feedback* pengajaran mendukung kondisi *future state* F.AB03 dan F.AB04 yang menyatakan perlunya pemantauan kemampuan individu.

- *Feedback* dari guru terhadap Yukblajar  
Feedback ini menggali kritik, saran, maupun testimoni yang diberikan guru selama menggunakan Yukblajar. Hal ini dapat menjadi bahan evaluasi tim inti manajemen perubahan di dalam siklus manajemen perubahan berikutnya. Testimoni yang diberikan guru motor perubahan dapat menjadi bahan motivasi guru-guru yang lain untuk ikut menggunakan Yukblajar.
- *Feedback* dari siswa terhadap pengajaran guru dengan Yukblajar  
Feedback inilah yang menjadi dasar pengukuran kuantitatif dari pengajaran guru motor perubahan dengan Yukblajar. Siswa sebagai objek yang merasakan pengajaran dengan Yukblajar akan menilai bagaimana performa guru yang mengajarkan materi melalui Yukblajar. Semakin baik penilaian siswa terhadap guru akan menunjukkan seberapa baik performa guru tersebut. Hal ini berarti guru tersebut memiliki kemampuan yang sangat baik di dalam melakukan aktivitas manajemen perubahan yang utama yaitu pengajaran kepada siswa dengan Yukblajar. Bentuk feedback yang diberikan oleh siswa terhadap pengajaran materi dengan Yukblajar oleh guru motor perubahan adalah melalui penilaian kuesioner. Penilaian kuesioner dipilih karena terukur secara kuantitatif.

Tentunya, dalam melakukan pendampingan terdapat ketentuan-ketentuan yang harus dilakukan agar aktivitas dapat mendukung tujuan perubahan. Berikut merupakan ketentuan-ketentuan tersebut:

- Setiap guru motor perubahan yang telah mengikuti serangkaian aktivitas mulai tahap *awareness*, *desire*, dan *knowledge* harus mempraktikkan kemampuannya yaitu mengajarkan materi dengan menggunakan Yukblajar di dalam kelas.

- Waktu dan tempat pengajaran materi dengan menggunakan Yukblajar oleh guru motor perubahan sejumlah kelas yang disepakati oleh tim inti manajemen perubahan.
- Penggalian *feedback* guru motor perubahan dilakukan setelah pengajaran materi dengan Yukblajar dilaksanakan. Feedback dapat berupa kritik, saran, dan testimoni terhadap penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.
- Penggalian *feedback* oleh siswa untuk menilai kemampuan guru dalam menggunakan Yukblajar dilakukan setelah guru motor perubahan menyampaikan materi dengan menggunakan Yukblajar di kelas.

***Reinforcement to keep the change in place***

**Strategi 7 : Melakukan pengukuran kinerja ketercapaian kesuksesan perubahan yang dilakukan oleh manajemen sekolah**

1. Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar

Hal yang selanjutnya penting pada *reinforcement* adalah mengukur kinerja hasil penerapan dari Yukblajar selama 1 siklus manajemen perubahan. Keseluruhan hasil aktivitas manajemen perubahan yang telah dilakukan dievaluasi bersama oleh tim manajemen perubahan sehingga dapat menjadi masukan bagi aktivitas manajemen perubahan selanjutnya.

Berdasarkan kondisi *current state* R03, sekolah memiliki metode untuk menilai dan memantau pengajaran guru di kelas yaitu melalui PKG. Namun, penilaian kinerja guru dalam menjalankan aktivitas manajemen perubahan tidak dapat dilakukan melalui PKG karena pada PKG membutuhkan peran guru assessor untuk memberikan nilai pada guru motor perubahan. Sedangkan guru assesor belum tentu menjadi bagian dari guru yang terpilih sebagai motor perubahan.

Selain itu, berdasarkan kondisi *current state* R04 sekolah memang belum pernah melakukan evaluasi secara keseluruhan terhadap penerapan sistem pembelajaran digital yang akan mereka gunakan. Padahal penerapan suatu perubahan pada organisasi perlu dinilai dan dievaluasi seberapa tingkat keberhasilannya.

Oleh karena itu, munculah aktivitas ini sebagai bentuk perwujudan dari kondisi *future state* yang diharapkan. Hal-hal yang dievaluasi dari aktivitas ini adalah berdasarkan *performance indicator* dari tiap aktivitas manajemen perubahan yang akan dilakukan.

Pengukuran yang dilakukan adalah berdasarkan PI aktivitas manajemen perubahan yang telah didefinisikan. Bentuk pengukuran lebih detail dapat dilihat pada **LAMPIRAN D** dimana ditunjukkan format pengukuran yang dilakukan pada penelitian ini.

### **Strategi 9 : Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah**

#### **1. Merayakan perubahan**

Perayaan perubahan bertujuan untuk memperkuat perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri. Perayaan perubahan dapat digabungkan dengan fase penutup pada manajemen proyek.

Agar perubahan dapat terjaga pada sekolah maka seluruh guru selain motor perubahan perlu mengetahui bagaimana pelaksanaan perubahan berjalan. Hal ini dimaksudkan agar seluruh guru juga ikut terlibat karena pada siklus manajemen perubahan berikutnya mereka akan ikut tergabung untuk menggunakan Yukblajar pada kegiatan belajar mengajar mereka masing-masing. Salah satu cara untuk mengomunikasikan bagaimana pilot proyek Yukblajar berjalan dengan kesepuluh guru motor perubahan kepada seluruh guru dan tenaga pendidik adalah dengan perayaan perubahan. Oleh karena itu, aktivitas ini muncul berdasarkan tujuan utamanya yaitu menyampaikan pesan untuk memperkuat perubahan.

Dengan memberikan komunikasi hasil penerapan perubahan maka akan mengurangi risiko penolakan terhadap perubahan dari guru-guru. Berdasarkan *current state* R01 dan R02, sekolah memang belum bisa mengidentifikasi kemungkinan penolakan perubahan yang akan muncul dan sumber penolakan berasal. Oleh karena itu, munculah aktivitas ini sebagai langkah untuk mencegah adanya penolakan perubahan dari guru-guru sebagai pemain utama dalam menjalankan aktivitas manajemen perubahan.

Berdasarkan *current state* C03 mengenai media di sekolah untuk menyampaikan pesan perubahan, sosialisasi rapat dipilih sebagai media yang tepat untuk mengomunikasikan hasil penerapan Yukblajar pada 1 siklus manajemen perubahan kepada guru dan tenaga pendidik. Pertimbangan untuk memilih sosialisasi rapat adalah sebagai berikut ini:

- Rapat guru merupakan kegiatan yang rutin dilakukan oleh sekolah setiap Hari Senin setelah upacara bendera. Rentang waktu pelaksanaan dimulai sekitar pukul 07.00 hingga 08.30.
- Tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan karena rapat guru merupakan kegiatan yang rutin dilakukan.
- Rapat guru dihadiri oleh seluruh guru beserta tenaga pendidik sehingga dalam 1 kali penyampaian, informasi dapat diterima oleh guru dan tenaga pendidik.
- Media rapat merupakan komunikasi 2 arah secara tatap muka. Komunikasi secara tatap muka akan lebih memudahkan pendengar dalam menangkap informasi dan mengurangi risiko kesalahpahaman.

Aktivitas ini memiliki ketentuan yang harus dilakukan agar mendukung keberhasilan perubahan. Berikut merupakan ketentuan dari aktivitas ini:

- Kepala sekolah sebagai sponsor utama perubahan dan orang yang kredibel dalam menyampaikan

pesan perubahan adalah orang yang akan mengkomunikasikan hasil penerapan Yukblajar. Hal ini sesuai dengan *current state* C02 dimana menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan sosok ideal untuk menyampaikan pesan perubahan. Selain itu, kepala sekolah juga termasuk sponsor utama perubahan sehingga sangat berpengaruh bagi kepada civitas akademik seperti pada S01.

- Seluruh guru dan tenaga pendidik hadir dalam rapat guru untuk mendengarkan penyampaian hasil pelaksanaan pilot proyek penerapan Yukblajar pada guru motor perubahan. Berdasarkan *current state* C01 yang menyatakan bahwa pesan perubahan hendaknya disampaikan kepada seluruh guru dan tenaga pendidik.
- Terdapat penyampaian pendapat dari guru motor perubahan mengenai pelaksanaan aktivitas manajemen perubahan penerapan Yukblajar yang mereka ikuti.
- Di akhir sosialisasi rapat terdapat sesi tanya jawab untuk menciptakan mekanisme komunikasi 2 arah seperti pada *current state* C04.

2. Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik

Pengakuan atau penghargaan dimaksudkan untuk memberikan apresiasi terhadap performa guru sebagai pemain utama dalam menerapkan perubahan. Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memperkuat perubahan itu sendiri.

Penghargaan/ pengakuan diberikan oleh tim inti manajemen perubahan sehingga mampu memotivasi guru tersebut agar terus menjalankan aktivitas manajemen perubahan secara keberlanjutan. Selain itu, dengan memberikan penghargaan/ pengakuan kepada guru motor perubahan yang berprogres baik maka mampu memotivasi

guru-guru yang lain untuk bersama menerapkan perubahan dengan menggunakan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar di kelas.

Pada aktivitas ini terdapat ketentuan-ketentuan yang ada sehingga aktivitas ini dapat mendukung pencapaian keberhasilan perubahan. Berikut merupakan ketentuan dari aktivitas ini:

- Penghargaan/ pengakuan diberikan kepada guru motor perubahan yang memiliki progres yang baik selama aktivitas manajemen perubahan penerapan Yukblajar berlangsung.
- Penghargaan/ pengakuan diberikan oleh tim inti manajemen perubahan.
- Bentuk penghargaan/ pengakuan memiliki nilai untuk diberikan kepada guru.

Berdasarkan pemaparan strategi pada tiap tahapan ADKAR di atas, maka pada Tabel 6.11 di bawah ini merupakan rekapitulasi dari strategi manajemen perubahan beserta aktivitasnya yang dibentuk dari pengelompokan berdasarkan kesesuaian tujuannya.

**Tabel 6.11 Pembentukan Strategi Manajemen Perubahan**

<b>Tahap ADKAR</b>	<b>Strategi Manajemen Perubahan</b>	<b>Aktivitas Manajemen Perubahan</b>
<i>Awareness</i>	Mendapatkan komitmen dari manajemen sekolah terkait perubahan	Mengadakan perjanjian kerjasama dengan kepala sekolah
		Membentuk tim inti manajemen perubahan
	Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru
		Membentuk forum pada grup <i>whatsapp</i> guru motor perubahan



<b>Tahap ADKAR</b>	<b>Strategi Manajemen Perubahan</b>	<b>Aktivitas Manajemen Perubahan</b>
<i>Desire</i>	Memotivasi guru motor perubahan terkait penerapan perubahan	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan
		Menarik komitmen guru motor perubahan
	Mendapatkan komitmen penerapan Yukblajar dari guru keseluruhan	Menarik komitmen guru keseluruhan melalui pernyataan kesepakatan
<i>Knowledge</i>	Mengadakan pelatihan Langit 1	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar
		Melaksanakan Pelatihan Langit 1
<i>Ability</i>	Menerapkan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar di kelas	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas
		Melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas
<i>Reinforcement</i>	Melakukan pengukuran kinerja ketercapaian kesuksesan perubahan yang dilakukan oleh manajemen sekolah	Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar
	Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah	Merayakan perubahan
		Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik

## 6.2 Penyusunan *Roadmap* Strategi Manajemen Perubahan

Strategi beserta aktivitas yang telah terbentuk kemudian dibentuk menjadi *roadmap*. *Roadmap* merupakan visualisasi dari strategi dan aktivitas manajemen perubahan. Visualisasi memetakan antara tiap strategi dan aktivitas terhadap tahap ADKAR dan waktu pelaksanaannya. Sehingga didapatkan waktu dari tiap tahap ADKAR yang akan diterapkan di SMP Negeri 1 Kediri. Civitas akademik yang terlibat dalam manajemen perubahan penerapan Yukblajar adalah kepala sekolah, guru motor perubahan, dan guru keseluruhan. Sehingga penyusunan *roadmap* strategi manajemen perubahan dibagi menjadi 3 jenis, yaitu:

- *Roadmap* untuk kepala sekolah dan tim inti manajemen perubahan  
Kepala sekolah memiliki peran untuk bertanggung jawab terhadap pelaksanaan manajemen perubahan di sekolah. Peran tersebut sama dengan tim inti manajemen perubahan. Sehingga keduanya dibentuk *roadmap* yang sama.
- *Roadmap* untuk guru motor perubahan  
Guru motor perubahan merupakan peran kunci dari keberhasilan manajemen perubahan karena eksekutor utama dari penerapan Yukblajar. Sehingga dibentuklah *roadmap* untuk guru motor perubahan.
- *Roadmap* untuk guru keseluruhan  
Pada dasarnya, tujuan utama dari perubahan adalah dapat digunakan oleh seluruh guru SMP Negeri 1 Kediri. Guru SMP Negeri 1 Kediri juga terlibat dalam aktivitas manajemen perubahan namun bukan menjadi fokus utama dalam siklus manajemen perubahan yang pertama. Sehingga dibentuklah *roadmap* untuk guru keseluruhan.

Visualisasi *roadmap* yang dibentuk terdiri dari 2 jenis. Keduanya dibentuk memiliki tujuan yang berbeda. Kedua jenis *roadmap* tersebut, yaitu:

- *Roadmap* berdasarkan aktivitas manajemen perubahan  
*Roadmap* ini fokus untuk memvisualisasikan antara strategi, aktivitas, dan waktu pelaksanaannya. Tiap aktivitas pada tahap ADKAR diberikan warna dan kode berbeda. Dengan adanya *roadmap* ini, diharapkan civitas akademik dapat mengetahui aktivitas-aktivitas apa saja yang akan dan sudah dilaksanakan terkait penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.
- *Roadmap* berdasarkan tahap ADKAR  
*Roadmap* ini berfokus untuk memvisualisasikan antara tiap tahap ADKAR dengan waktu pelaksanaannya. *Roadmap* ini merupakan rekapitulasi dari *roadmap* sebelumnya. Tujuan dari *roadmap* ini agar sekolah dapat mengetahui porsi waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tiap tahapan ADKAR. Dengan demikian, berhasil atau gagalnya manajemen perubahan siklus pertama ini dapat menjadi tindakan korektif untuk *roadmap* ini kedepan.

*Roadmap* manajemen perubahan yang dihasilkan pada bagian ini dapat dilihat pada **LAMPIRAN E**. Terdapat 3 *roadmap* yang masing-masing diperuntukkan untuk kepala sekolah dan tim inti manajemen perubahan, guru motor perubahan, dan guru keseluruhan. Pada tiap *roadmap* tersebut dibagi visualisasinya yaitu berdasarkan aktivitas manajemen perubahan dan tahap ADKAR. Jadi, total terdapat 6 *roadmap* yang terbentuk.

### **6.3 Hasil Implementasi *Roadmap* Strategi Manajemen Perubahan**

Tahap terakhir dari penelitian ini adalah menerapkan *roadmap* strategi manajemen perubahan yang telah dibuat pada

tahap sebelumnya ke SMP Negeri 1 Kediri. Penerapan *roadmap* strategi manajemen perubahan memiliki peluang ketidakpastian. Hal itu berarti ada kalanya pelaksanaan penerapan tidak berjalan sesuai dengan *roadmap* yang telah direncanakan dan dihasilkan pada tahap sebelumnya. Ketidaksesuaian antara perencanaan dengan pelaksanaan harus dievaluasi untuk mendapatkan solusi yang terbaik sehingga terdapat peningkatan pencapaian manajemen perubahan pada siklus-siklus selanjutnya.

Dalam mengukur keberhasilan manajemen perubahan proyek penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri, terdapat dua hal yang menjadi fokus area yang akan diamati. Kedua hal tersebut adalah evaluasi terhadap waktu dan kualitas. Evaluasi terhadap waktu dilakukan dengan melihat waktu pelaksanaan antara *roadmap* strategi manajemen perubahan yang telah terbentuk dengan realisasinya. Evaluasi terhadap kualitas dilakukan dengan melihat ketercapaian *performance indicator* tiap aktivitas manajemen perubahan yang ada. Penjelasan mengenai kedua evaluasi dipaparkan pada pemaparan berikut ini.

### **6.3.1 Evaluasi terhadap waktu pelaksanaan**

Pada bagian ini penulis melakukan evaluasi terhadap waktu pelaksanaan tiap aktivitas manajemen perubahan. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara *roadmap* manajemen perubahan yang direncanakan dan realisasi pelaksanaan.

Secara keseluruhan dalam pelaksanaan *roadmap* manajemen perubahan seluruh aktivitas yang dilakukan tidak sesuai dengan timeline perencanaan *roadmap*, terdapat aktivitas yang pelaksanaannya dimajukan atas persetujuan kepala sekolah, ada pula yang terpaksa harus diundur karena padatnya jadwal kegiatan sekolah, dan ada aktivitas yang tidak dilaksanakan. Secara umum, realisasi *roadmap* ditunjukkan pada Tabel 6.12 di bawah ini. Selanjutnya berdasarkan tabel

tersebut akan dipaparkan evaluasi mengenai realisasi pelaksanaan aktivitas-aktivitas manajemen perubahan.

**Tabel 6.12 Realisasi Pelaksanaan *Roadmap* Manajemen Perubahan**

	<b>Aktivitas Manajemen Perubahan</b>	<b>Rencana</b>	<b>Realisasi</b>
<b>A</b>	Mengadakan perjanjian kerjasama dengan kepala sekolah	Bulan ke-1 Minggu ke-1	Bulan ke-0 Minggu ke-2
	Membentuk tim inti manajemen perubahan	Bulan ke-1 Minggu ke-1	Bulan ke-0 Minggu ke-2
	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru	Bulan ke-1 Minggu ke-2	Bulan ke-0 Minggu ke-3
	Membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan	Bulan ke-1 Minggu ke-3	Bulan ke-0 Minggu ke-4
<b>D</b>	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan	Bulan ke-1 Minggu ke-3	-
	Menarik komitmen guru motor perubahan	Bulan ke-1 Minggu ke-3	Bulan ke-2 Minggu ke-1
	Menarik komitmen guru keseluruhan	Bulan ke-1 Minggu ke-4	Bulan ke-3 Minggu ke-2
<b>K</b>	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar	Bulan ke-1 Minggu ke-4	Bulan ke-2 Minggu ke-1
	Melaksanakan Pelatihan Langit 1	Bulan ke-2 Minggu ke-1	Bulan ke-2 Minggu ke-1
<b>A</b>	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas	Bulan ke-2 Minggu ke-1	Bulan ke-2 Minggu ke-2
	Melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas	Bulan ke-2 Minggu ke-2	Bulan ke-2 Minggu ke-2
<b>R</b>	Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar	Bulan ke-2 Minggu ke-3	Bulan ke-2 Minggu ke-2

	Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik	Bulan ke-2 Minggu ke-4	Bulan ke-3 Minggu ke-2
	Merayakan perubahan	Bulan ke-2 Minggu ke-4	Bulan ke-3 Minggu ke-2

Selanjutnya, berdasarkan Tabel 6.12 diatas akan dipaparkan secara lebih detail mengenai evaluasi terhadap pelaksanaan tiap aktivitas manajemen perubahan di tahap ADKAR. Berikut merupakan pemaparannya yang dijelaskan menurut tahap ADKAR berupa poin-poin evaluasi beserta saran rekomendasi kedepan.

### ***Awareness of the need to change***

Tahap *awareness* terdiri dari 4 aktivitas manajemen perubahan. Keempat aktivitas tersebut dilaksanakan lebih cepat dilaksanakan 1 bulan dibanding *roadmap* perencanaan. Hal ini dikarenakan jadwal manajemen proyek yang maju dan seluruh pelaksanaan aktivitas tersebut disetujui oleh kepala sekolah untuk maju. Meskipun aktivitas ini dimajukan namun keempat aktivitas dilakukan secara runut. Akan tetapi dampak yang dihasilkan atas majunya jadwal aktivitas ini adalah seluruh aktivitas pada tahap berikut nya akan ikut maju. Evaluasi pada aktivitas di tahap ini adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas menandatangani perjanjian kerjasama maju 1 bulan dari perencanaan *roadmap* manajemen perubahan. Aktivitas ini merupakan langkah awal dari seluruh serangkaian aktivitas manajemen perubahan di sekolah. Dengan majunya aktivitas ini berdampak dengan majunya aktivitas-aktivitas berikutnya di tahap-tahap ADKAR selanjutnya. Majunya aktivitas ini atas persetujuan kepala sekolah selaku sponsor perubahan

untuk menjalankan manajemen perubahan lebih awal dari perencanaan.

2. Aktivitas selanjutnya adalah membentuk tim inti manajemen perubahan yang dilakukan setelah aktivitas pertama. Aktivitas ini dilakukan runut sesuai dengan perencanaan. Majunya aktivitas pertama diikuti dengan aktivitas ini sehingga tidak ada dampak yang signifikan atas realisasi dari aktivitas ini.
3. Aktivitas mengadakan sosialisasi pada rapat guru dilakukan setelah aktivitas manajemen perubahan pada manajemen sekolah telah dilakukan sehingga dapat
4. Begitu pula dengan aktivitas membentuk forum pada group whatsapp guru motor perubahan yang dilakukan setelah pelaksanaan sosialisasi. Pelaksanaan aktivitas ini runut sesuai tahapan ADKAR pada perencanaan sehingga meskipun waktu pelaksanaan dimajukan namun aktivitas ini masih runut dalam satu tahapan *awareness*.

### ***Desire to participate and support the change***

Pada tahap *desire*, seluruh aktivitas tidak berjalan sesuai dengan perencanaan *roadmap* manajemen perubahan. Terdapat aktivitas yang tidak dilaksanakan dan ada pula aktivitas yang dilaksanakan tetapi waktu pelaksanaan tidak sesuai dengan perencanaan *roadmap* manajemen perubahan. Berikut merupakan evaluasi dari setiap aktivitas di tahap *desire*:

1. Aktivitas memberikan motivasi kepada guru motor perubahan tidak dapat dilaksanakan sama sekali. Dampaknya adalah tidak ada sesuatu yang menjadi pemicu semangat guru motor perubahan dalam berpartisipasi dalam perubahan.
2. Aktivitas penarikan komitmen guru motor perubahan dilaksanakan mundur dari perencanaan *roadmap* manajemen perubahan. Penarikan komitmen guru motor perubahan dilakukan pada saat sebelum

pelaksanaan Pelatihan Langit 1. Dampak mundurnya aktivitas ini adalah tingkat partisipasi guru menjadi berkurang.

3. Aktivitas penerikan guru keseluruhan juga ikut mundur mundur dan digabungkan pada saat pelaksanaan perayaan perubahan karena pada saat itu seluruh guru berkumpul sehingga pesan penguatan perubahan dapat disampaikan ke seluruh guru. Dampak dari mundurnya aktivitas ini adalah tidak adanya langkah antisipatif jika terdapat penolakan dari guru motor perubahan untuk melakukan aktivitas manajemen perubahan.

### ***Knowledge of how to change***

Berdasarkan perencanaan *roadmap*, di tahap *knowledge* seluruh aktivitas dilaksanakan pada Bulan kedua. Namun realisasinya Bulan kedua yaitu April tidak terdapat satupun aktivitas manajemen perubahan dikarenakan padatnya kegiatan di sekolah. Dikarenakan dampak dari jadwal di Bulan April yang cukup padat dikarenakan terdapat aktivitas Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dan Ujian Nasional SMP (UNAS) maka seluruh aktivitas di tahap *knowledge* bergeser menjadi Bulan Mei. Oleh karena itu, aktivitas di tahap *knowledge* dialihkan di Bulan Mei yaitu bulan ketiga. Pada tahap ini seluruh aktivitas dilaksanakan namun tidak sesuai dengan perencanaan *roadmap*. Berikut merupakan poin-poin evaluasi dari setiap aktivitas di tahap *knowledge*:

1. Aktivitas persiapan pelatihan dilakukan pada Bulan kedua minggu pertama. Dampak dari mundurnya aktivitas ini tidak begitu berpengaruh signifikan terhadap pelaksanaan aktivitas tahap *knowledge*. Hal ini dikarenakan aktivitas pada tahap *knowledge* runut dilakukan setelah aktivitas di tahap *desire*.
2. Aktivitas Pelatihan Langit 1 juga dilakukan pada Bulan kedua minggu pertama. Dampak dari mundurnya



aktivitas ini tidak begitu berpengaruh signifikan terhadap pelaksanaan aktivitas tahap *knowledge*. Hal ini dikarenakan aktivitas ini runut dilakukan setelah pelaksanaan persiapan pelatihan Langit 1.

### ***Ability to implement the change on a day-to-day basis***

Pada tahap ini, terdapat dua aktivitas manajemen perubahan. Kedua aktivitas tersebut dilaksanakan tidak sesuai dengan waktu pada perencanaan *roadmap*. Pada perencanaan *roadmap* pelaksanaan aktivitas di tahap *ability* dilakukan pada bulan kedua minggu pertama. Namun pada realisasinya, pelaksanaan kedua aktivitas ini dilakukan pada bulan kedua minggu kedua yaitu tanggal 7-11 Mei 2018. Berikut merupakan poin-poin evaluasi dari tiap aktivitas di tahap *ability*:

1. Aktivitas mempersiapkan pengajaran di kelas mundur dari yang direncanakan. Namun, meskipun pelaksanaannya mundur tetapi pengaruhnya tidak begitu signifikan terhadap pelaksanaan aktivitas tahap *ability*. Mundurnya aktivitas ini dikarenakan jadwal yang tidak terlaksana di Bulan April. Akan tetapi pelaksanaan aktivitas ini masih runut sehingga tahapan di tahap ADKAR dapat terlaksana dengan baik.
2. Aktivitas pengajaran di kelas juga mundur dari yang direncanakan. Meskipun pelaksanaannya mundur, namun tidak berdampak signifikan terhadap pelaksanaan aktivitas tahap *ability*. Hal ini dikarenakan masih runutnya aktivitas ini yang dilaksanakan setelah aktivitas persiapan pengajaran di tahap *ability*.

### ***Reinforcement to keep the change in place***

Pada tahap ini terdapat 3 aktivitas manajemen perubahan. Dari 3 aktivitas, terdapat 1 aktivitas yang dilakukan sesuai dengan perencanaan *roadmap*. Sedangkan 2 aktivitas yang lain dilaksanakan namun tidak sesuai dengan perencanaan

*roadmap*. Berikut merupakan poin-poin evaluasi dari aktivitas di tahap ini:

1. Dilihat dari waktu pelaksanaannya, aktivitas untuk mengevaluasi penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri dilakukan sesuai dengan perencanaan yaitu pada bulan ketiga minggu kedua yang jatuh pada tanggal 11 Mei 2018. Hal ini dikarenakan data-data hasil penerapan yang didapatkan dari penilaian PI tiap aktivitas telah terkumpul. Sehingga pelaporan hasil evaluasi penerapan Yukblajar dapat dilakukan. Selain itu, aktivitas ini hanya melibatkan kepala sekolah atau tim inti manajemen proyek sehingga dapat disesuaikan dengan rencana *roadmap*.
2. Aktivitas pemberian penghargaan/ pengakuan dilakukan namun tidak sesuai dengan perencanaan *roadmap*. Dampak dari mundurnya aktivitas ini adalah waktu tunggu terlalu lama antara aktivitas sebelumnya dengan aktivitas ini sehingga aktivitas di tahap *reinforcement* kurang memperkuat perubahan. Apalagi diantara aktivitas mengevaluasi penerapan Yukblajar dengan aktivitas ini kosong karena memang terdapat prioritas agenda lain dari sekolah.
3. Begitu pula dengan aktivitas perayaan perubahan yang dilakukan bersamaan dengan aktivitas pemberian penghargaan/ pengakuan. Aktivitas ini berupaya untuk memperkuat perubahan namun dikarenakan pelaksanaannya terlalu mundur mengakibatkan aktivitas ini tidak mampu mencapai tujuan tersebut. Aktivitas ini dilaksanakan tidak runut dengan aktivitas yang melibatkan peran guru pada tahap *ability*.

Berdasarkan pemaparan diatas, Tabel 6.13 berikut merupakan rekapitulasi dampak yang dihasilkan atas realisasi

dari *roadmap* manajemen perubahan yang tidak sesuai dengan perencanaanaan.

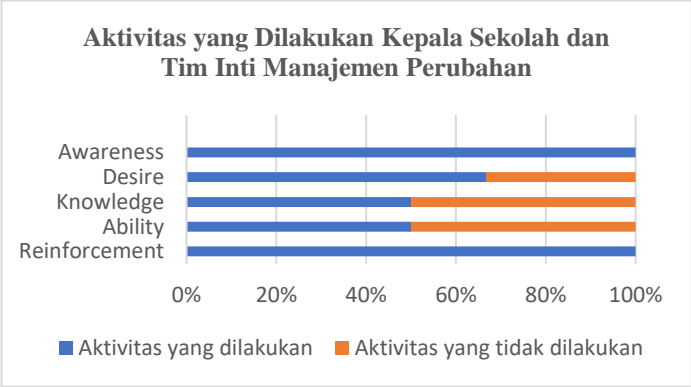
**Tabel 6.13 Rekapitulasi Dampak dari Aktivitas yang Tidak Berjalan Sesuai *Roadmap***

	<b>Aktivitas Manajemen Perubahan</b>	<b>Dampak Tidak Sesuai dengan <i>Roadmap</i></b>
<b>A</b>	Mengadakan perjanjian kerjasama dengan kepala sekolah	Majunya pelaksanaan aktivitas membuat aktivitas di tahap selanjutnya harus ikut maju untuk dilaksanakan
	Membentuk tim inti manajemen perubahan	
	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru	
	Membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan	
<b>D</b>	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan	Kurangnya tingkat motivasi yang mempengaruhi partisipasi di tahap selanjutnya
	Menarik komitmen guru motor perubahan	Penarikan komitmen tanpa disertai motivasi kurang mendorong rasa partisipatif
	Menarik komitmen guru keseluruhan	Tidak ada langkah antisipasi jika terjadi penolakan dari guru motor perubahan
<b>K</b>	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar	Tidak berdampak signifikan
	Melaksanakan Pelatihan Langit 1	Tidak berdampak signifikan
<b>A</b>	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas	Tidak berdampak signifikan
	Melakukan pendampingan guru	Tidak berdampak signifikan

	motor perubahan di kelas	
<b>R</b>	Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar	Tidak berdampak signifikan
	Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik	Waktu tunggu terlalu lama sehingga kurang memperkuat <i>reinforcement</i>
	Merayakan perubahan	Waktu tunggu terlalu lama sehingga kurang memperkuat <i>reinforcement</i>

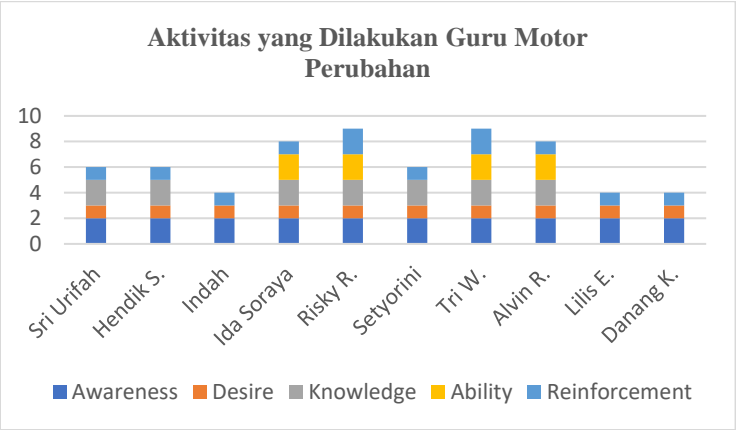
Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa terdapat *roadmap* yang diperuntukkan kepada kepala sekolah dan tim inti manajemen perubahan, guru motor perubahan, dan guru keseluruhan. Ketiga peran tersebut merupakan aktor pelaksana manajemen perubahan. Namun, antara perencanaan dengan realisasi terdapat aktivitas-aktivitas yang dilakukan maupun yang tidak dilakukan oleh aktor manajemen perubahan.

Berdasarkan hasil implementasi *roadmap* manajemen perubahan, berikut merupakan rekapitulasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh masing-masing aktor manajemen perubahan. Pada Gambar 6.9 menunjukkan aktivitas yang dilakukan dan tidak dilakukan kepala sekolah dan tim inti manajemen perubahan pada tiap tahapan ADKAR. Pada Gambar 6.10 menunjukkan aktivitas yang dilakukan dan tidak dilakukan setiap guru motor perubahan pada tiap tahapan ADKAR. Pada Gambar 6.11 menunjukkan aktivitas yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh guru keseluruhan.



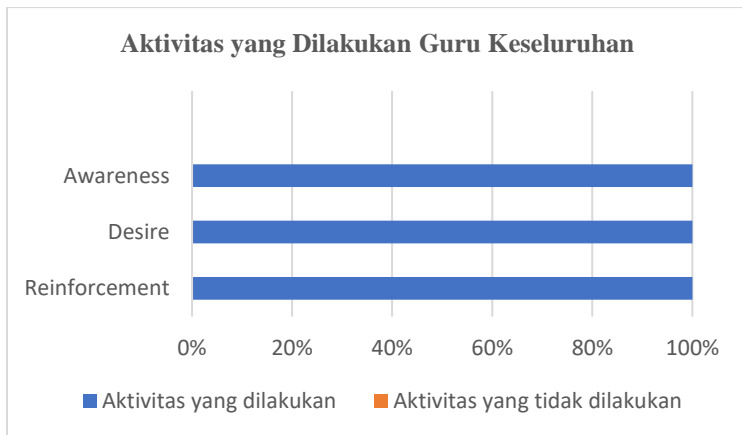
**Gambar 6.9** Rekapitulasi Aktivitas Manajemen Perubahan yang Dilakukan Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Perubahan

Pada Gambar 6.9 di atas menunjukkan pelaksanaan *roadmap* oleh kepala sekolah tim inti manajemen perubahan. Pada tahap *awareness* terdapat 4 aktivitas manajemen perubahan dan seluruh aktivitas telah dilaksanakan. Pada tahap *desire*, 2 dari 3 aktivitas telah dilakukan. Pada tahap *knowledge*, 1 dari 2 aktivitas telah dilakukan. Pada tahap *ability*, 1 dari 2 aktivitas telah dilakukan. Pada tahap *reinforcement* terdapat 3 aktivitas dan seluruhnya telah dilakukan.



**Gambar 6.10** Rekapitulasi Aktivitas Manajemen Perubahan yang Dilakukan Guru Motor Perubahan

Pada Gambar 6.10 di atas, menunjukkan aktivitas pada tahap ADKAR yang telah dilakukan masing-masing guru motor perubahan. Terdapat 3 orang guru yang hanya mengikuti aktivitas pada tahap *awareness*, *desire*, dan *reinforcement* yaitu Bu Indah, Bu Lilis, dan Pak Danang. Di lain sisi, terdapat 3 orang guru yang mengikuti aktivitas di tahap *awareness*, *desire*, *knowledge*, dan *reinforcement* yaitu Bu Sri Urifah, Pak Hendik, dan Bu Setyorini. Sedangkan hanya 4 guru saja yang berhasil mengikuti seluruh tahap mulai dari *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* yaitu Bu Ida Soraya, Bu Risky, Pak Tri, dan Pak Alvin. Selain itu, dari keempat guru tersebut, 2 diantaranya memiliki progres yang baik sehingga keduanya memiliki *reinforcement* yang lebih tinggi. Kedua guru tersebut yaitu Bu Risky dan Pak Tri.



**Gambar 6.11 Rekapitulasi Aktivitas Manajemen Perubahan yang Dilakukan Guru Keseluruhan**

Pada Gambar 6.11 di atas menunjukkan pelaksanaan *roadmap* yang dilakukan oleh guru keseluruhan. Pada tahap *awareness* terdapat 1 aktivitas dan telah dilakukan oleh guru keseluruhan. Pada tahap *desire* terdapat 1 aktivitas dan telah

dilakukan oleh guru keseluruhan. Serta pada tahap *reinforcement* juga terdapat 1 aktivitas dan telah dilakukan oleh guru keseluruhan.

Berdasarkan seluruh data yang telah dipaparkan, berikut merupakan evaluasi ketidakberhasilan pelaksanaan *roadmap* strategi manajemen perubahan terhadap waktu yang disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berhubungan dengan isi dari *roadmap* strategi manajemen perubahan. Sedangkan faktor eksternal berhubungan dengan kondisi diluar *roadmap* strategi manajemen perubahan. Berikut merupakan penjelasan dari faktor-faktor tersebut:

- Faktor internal:

- Partisipasi kepala sekolah dan tim inti manajemen perubahan sangat kurang pada tahap *knowledge* dan *ability*. Hal ini disebabkan kurangnya tahap *awareness* untuk manajemen sekolah.
- Ketidakesesuaian tahap *desire* dengan *roadmap* menyebabkan kesepuluh guru motor perubahan bukanlah tim yang kuat untuk menjadi motor perubahan yang menerapkan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.
- Kurangnya penguatan perubahan diakibatkan dari pelaksanaan tahap *reinforcement* yang terlalu jauh dari serangkaian aktivitas manajemen perubahan yang lain.

- Faktor eksternal:

- Kurangnya pengetahuan atau kemampuan kepala sekolah dalam melakukan manajemen perubahan sehingga menyebabkan perubahan tidak berarah.
- Kepala sekolah belum mengetahui kebutuhan melakukan perubahan sehingga kurang ikut

berperan ketika aktivitas manajemen perubahan dilakukan.

- Kurangnya pengetahuan atau kemampuan penulis dalam berkoordinasi dengan kepala sekolah beserta tim inti manajemen perubahan sehingga menyebabkan kesalahan komunikasi dalam menyusun *roadmap* strategi manajemen perubahan.
- Padatnya jadwal sekolah sehingga membuat pelaksanaan aktivitas manajemen perubahan harus tertunda bahkan tidak dilakukan sama sekali.

Berdasarkan keseluruhan evaluasi terhadap *roadmap* manajemen perubahan, berikut merupakan saran yang diberikan untuk perbaikan manajemen perubahan kedepan:

- Memperbanyak aktivitas *awareness* untuk manajemen sekolah atau tim inti manajemen perubahan.
- Memperkuat komitmen kepala sekolah dan tim inti manajemen perubahan terhadap pelaksanaan manajemen perubahan untuk mencapai kesuksesan yang diharapkan.
- Memperbanyak waktu untuk aktivitas di tahap *desire* untuk meningkatkan partisipasi guru terhadap perubahan.
- Memperbaiki tahap *reinforcement* agar mampu menciptakan penguatan terhadap perubahan.
- Merundingkan dan melakukan fiksasi pelaksanaan jadwal aktivitas manajemen perubahan yang tepat agar seluruh aktivitas manajemen perubahan dapat terlaksana sesuai dengan perencanaan.
- Melakukan *follow up* kepada kepala sekolah dan tim inti manajemen perubahan terhadap aktivitas yang akan dilakukan.



### 6.3.2 Evaluasi terhadap aktivitas manajemen perubahan

Selain itu, pelaksanaan aktivitas manajemen perubahan perlu diukur keberhasilannya sesuai dengan ketercapaian *performance indicator* masing-masing. Oleh karena itu, pada tahap ini adalah untuk mencatat keterlaksanaan tiap aktivitas dan mengukur keberhasilan tiap PI aktivitas manajemen perubahan.

Evaluasi ini merupakan bagian dari salah satu aktivitas manajemen perubahan yaitu pada tahap *reinforcement*. Format pengukuran diambil dari **LAMPIRAN D** untuk mengisi realisasi dan keterangan ketercapaiannya. Pada pelaksanaan pengukuran, tentunya terdapat alat bantu untuk mengukur ketercapaian tiap aktivitasnya. Oleh karena itu, penulis membuat formulir-formulir sebagai sumber pengambilan data pengukuran tiap PI aktivitas. Formulir lengkap dapat dilihat pada **LAMPIRAN I**, namun berikut ini merupakan rekapitulasi formulir yang digunakan tiap aktivitas pada tahap ADKAR.

**Tabel 6.14 Formulir yang Digunakan pada Aktivitas Manajemen Perubahan**

	<b>Nama Aktivitas</b>	<b>Formulir yang Dibutuhkan</b>
Awareness	Mengadakan perjanjian kerjasama dengan kepala sekolah	Perjanjian kerjasama (dibuat antara manajer perubahan dengan Yukblajar)
	Membentuk tim inti manajemen perubahan	-
	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daftar kehadiran guru motor perubahan pada sosialisasi rapat</li> <li>• <i>Checklist</i> informasi yang disampaikan pada sosialisasi rapat</li> </ul>
	Membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan	-

<i>Desire</i>	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan	Daftar kehadiran guru motor perubahan pada rapat kecil
	Menarik komitmen guru motor perubahan	Pernyataan komitmen guru motor perubahan
	Menarik komitmen guru keseluruhan	Pernyataan komitmen guru keseluruhan
<i>Knowledge</i>	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar	<i>Checklist</i> persiapan Pelatihan Langit 1
	Melaksanakan Pelatihan Langit 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daftar kehadiran Pelatihan Langit 1</li> <li>• <i>Checklist</i> penilaian hasil <i>board</i> guru motor perubahan</li> </ul>
<i>Ability</i>	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas	<i>Checklist</i> persiapan pendampingan di kelas
	Melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas	Kuesioner penilaian siswa terhadap pengajaran guru motor perubahan
<i>Reinforcement</i>	Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar	Form evaluasi penerapan Yukblajar
	Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik	-
	Merayakan perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daftar kehadiran guru pada perayaan perubahan</li> <li>• <i>Checklist</i> perayaan perubahan</li> </ul>

Selanjutnya, hasil keseluruhan dari evaluasi dapat dilihat pada **LAMPIRAN G**. Berdasarkan dari evaluasi PI

seluruh aktivitas, pada Tabel 6.15 berikut merupakan rekapitulasi hasil evaluasi tersebut.

**Tabel 6.15 Rekapitulasi Hasil Evaluasi terhadap Aktivitas Manajemen Perubahan**

	<b>Aktivitas</b>	<b>PI</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Awareness</i>	Mengadakan perjanjian kerjasama dengan kepala sekolah	Jumlah penyebaran informasi perjanjian kerjasama kepada guru dan tendik	Tercapai
	Membentuk tim inti manajemen perubahan	Jumlah anggota tim inti manajemen perubahan yang dibentuk oleh kepala sekolah	Tercapai
	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru	Jumlah kehadiran guru motor perubahan pada sosialisasi rapat	Tercapai
		Jumlah sosialisasi rapat yang dipimpin oleh kepala sekolah yang membahas mengenai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alasan untuk berubah.</li> <li>• Peran penting sistem pembelajaran digital.</li> <li>• Pilot proyek penerapan Yukblajar</li> <li>• Gambaran umum Yukblajar.</li> <li>• Keuntungan yang didapatkan guru ketika menggunakan Yukblajar</li> </ul>	Tercapai
	Membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan	Jumlah grup whatsapp yang berisi guru motor perubahan yang disetujui oleh kepala sekolah dengan bahasan grup: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hak dan kewajiban</li> <li>• Gambaran aktivitas manajemen perubahan</li> </ul>	Tercapai

		Jumlah guru yang menjadi anggota grup	Tercapai
<i>desire</i>	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan	Jumlah rapat kecil yang diadakan antara kepala sekolah dengan guru motor perubahan	Tidak Tercapai
		Jumlah kehadiran guru motor perubahan pada rapat kecil	Tidak Tercapai
	Menarik komitmen guru motor perubahan	Jumlah konsekuensi jika tidak menjalankan komitmen melakukan manajemen perubahan	Tidak Tercapai
		Jumlah guru motor perubahan yang menyatakan komitmen untuk menggunakan Yukblajar di kelas	Tercapai
	Menarik komitmen guru keseluruhan	Jumlah guru keseluruhan yang menyatakan komitmen untuk menggunakan Yukblajar	20% Tercapai
<i>knowledge</i>	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar	Jumlah penyampaian informasi terkait pelatihan Langit 1 yang terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>• waktu pelaksanaan</li> <li>• jadwal pelatihan</li> <li>• perlengkapan yang dibawa</li> <li>• materi pelatihan</li> </ul>	Tercapai
		Jumlah peserta pelatihan yang mengaktifasi akun Trello sebelum pelaksanaan pelatihan	63,4% Tercapai
		Jumlah sarana dan prasarana tempat untuk melaksanakan pelatihan:	Tercapai

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya tempat pelatihan</li> <li>• Adanya internet</li> <li>• Adanya LCD dan proyektor</li> </ul>	
	Melaksanakan Pelatihan Langit 1	Jumlah instruktur yang melatih pada pelatihan Langit 1	Tercapai
		Jumlah kehadiran peserta pelatihan	54,5 % Tercapai
		Tingkat pengisian alur belajar di Trello yang peserta buat	36,4% Tercapai
		Jumlah dokumentasi materi pelatihan	Tercapai
<i>ability</i>	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas	Jumlah guru yang memiliki kesiapan materi pada Yukblajar	40% Tercapai
		Jumlah kelengkapan sarana dan prasarana kelas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya HP/ laptop</li> <li>• Adanya internet</li> <li>• Adanya LCD dan proyektor</li> </ul>	Tercapai
	Melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas	Jumlah guru motor perubahan yang mengajar di kelas	40% Tercapai
		Tingkat kepuasan siswa terhadap pengajaran guru dengan Yukblajar	Tercapai
<i>reinforcement</i>	Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar	Jumlah evaluasi hasil penerapan Yukblajar yang dilaporkan kepada tim inti manajemen perubahan	Tercapai
			Tercapai
	Memberikan pengakuan dan	Jumlah penghargaan yang diberikan	Tercapai

	penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik	Jumlah guru yang berprogres baik yang diberikan penghargaan	Tercapai
	Merayakan perubahan	Jumlah guru yang hadir dalam rapat pada perayaan perubahan	30,7% Tercapai
		Jumlah perayaan perubahan yang dipimpin oleh kepala sekolah	Tidak Tercapai
		Jumlah guru motor perubahan yang menyampaikan pendapat tentang penggunaan Yukblajar di kelas	Tercapai

Berdasarkan Tabel 6.15 di atas, dapat diketahui bahwa pada tahap *awareness* dengan 4 aktivitas manajemen perubahan memiliki PI yang tercapai seluruhnya.

Pada tahap *desire*, aktivitas memberikan motivasi untuk guru motor perubahan tidak dapat dilaksanakan sehingga mengakibatkan PI aktivitas tersebut tidak tercapai sama sekali. Ada pula pada aktivitas menarik komitmen guru motor perubahan, dikarenakan tidak adanya konsekuensi ketika guru tidak menjalankan komitmennya maka PI ini tidak terlaksana. Selain itu, pada saat aktivitas menarik komitmen guru keseluruhan hanya 20% saja ketercapaiannya karena pada saat rapat tidak dihadiri oleh seluruh guru.

Pada tahap *knowledge*, terdapat PI aktivitas dengan ketercapaian yang berbeda-beda. Pada aktivitas mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar, ternyata tidak seluruh guru yang mengaktivasi akun Trello sebelum pelaksanaan pelatihan sehingga ketercapaiannya hanya 63,4%. Pada aktivitas mengadakan Pelatihan Langit 1, ternyata ketercapaian jumlah peserta pelatihan yang hadir hanya 54,5% saja. Selain itu, dari

peserta yang hadir yang 36,4% saja yang mampu mengisi alur belajar Trello sesuai arahan instruktur.

Pada tahap *ability*, terdapat PI aktivitas yang memiliki ketercapaian yang berbeda. Pada aktivitas mempersiapkan pengajaran guru di kelas, terdapat PI tingkat kesiapan materi yang diajarkan. Hanya 4 dari 10 guru motor perubahan saja yang mampu membuat alur belajar yang siap diajarkan. Sehingga ketercapaian PI ini hanya 40% saja. Sedangkan pada aktivitas melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas terdapat PI jumlah guru motor perubahan yang mengajar di kelas. 4 dari 10 guru motor perubahan yang ditunjuk untuk menerapkan perubahan. Sehingga ketercapaian PI ini hanya 40%.

Pada tahap *reinforcement*, terdapat 3 aktivitas manajemen perubahan dimana 2 aktivitas memiliki PI yang tercapai, yaitu: mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar dan memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik. Sedangkan pada aktivitas merayakan perubahan, terdapat PI jumlah guru yang hadir pada rapat namun kehadiran hanya mencapai 30,7% saja. Ada pula PI kepala sekolah memimpin rapat dan menyampaikan pesan perubahan yang tidak terlaksana karena rapat dipimpin bukan oleh kepala sekolah.

Evaluasi dari pelaksanaan *roadmap* strategi manajemen perubahan terhadap aktivitas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Pada tahap *awareness* dapat dikatakan aktivitas berjalan sangat baik karena seluruh PI aktivitas tercapai. Hal ini merupakan awal yang baik dalam pelaksanaan manajemen perubahan.
- Pada tahap *desire* tidak ada PI yang tercapai. Bahkan terdapat aktivitas yang tidak terlaksana. Sehingga dapat dikatakan tahap ini sangat perlu diperbaiki karena jika tahap ini tidak tercapai maka individu akan sulit untuk mengikuti perubahan di tahap-tahap ADKAR selanjutnya.

- Pada tahap *knowledge*, seluruh aktivitas dilaksanakan namun terdapat PI aktivitas yang tidak 100% terpenuhi. Hal ini dapat dikarenakan dampak dari tahap *desire* yang kurang terpenuhi sehingga menyebabkan partisipasi manajemen sekolah maupun beberapa guru tidak mengikuti tahap ini.
- Pada tahap *ability*, seluruh aktivitas dilaksanakan namun terdapat PI aktivitas yang tidak tercapai 100%. Hal ini dapat dikarenakan dampak dari tahap *knowledge* dimana manajemen sekolah dan beberapa guru tidak mengikuti tahap tersebut sehingga hanya beberapa guru saja yang berhasil mengikuti tahap ini. Di lain sisi, kepala sekolah ataupun tim inti manajemen perubahan tidak melakukan pendampingan secara langsung pada pengajaran guru di kelas.
- Pada tahap *reinforcement*, seluruh aktivitas dilakukan namun terdapat aktivitas yang tidak tercapai 100%. Hal ini dikarenakan kurang kuatnya tahap ini diakibatkan kurangnya kontrol dari kepala sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas maka berikut merupakan saran yang diberikan untuk perbaikan manajemen perubahan kedepan.

- Memperbaiki aktivitas pada tahap *desire* karena pada siklus pertama manajemen perubahan aktivitas memberikan motivasi tidak dilaksanakan sehingga mengganggu pelaksanaan aktivitas pada tahap-tahap selanjutnya.
- Memperkuat peran guru motor perubahan dalam siklus manajemen perubahan kedepan.
- Memantau dan mengontrol guru keseluruhan dalam menerapkan Yukblajar dalam kegiatan belajar mengajar di kelas.



- Memperbaiki aktivitas pada tahap *reinforcement* karena pelaksanaan aktivitas yang kurang memperkuat perubahan.

### 6.3.3 Evaluasi Keseluruhan

Evaluasi keseluruhan menunjukkan keterkaitan KPI utama dengan KPI pada setiap strategi manajemen perubahan beserta ketercapaiannya. KPI utama didapatkan dari Yukblajar sedangkan KPI strategi didapatkan dari hasil penurunan strategi pada CSF *analysis*.

Berdasarkan pelaksanaan strategi manajemen perubahan, maka berikut merupakan target dan realisasi dari KPI utama dari manajemen perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.

**Tabel 6.16 Target dan Realisasi KPI Utama**

<b>KPI Perubahan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
Jumlah guru yang menggunakan Yukblajar di kelas	10 guru	4 guru

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa KPI perubahan adalah jumlah guru yang menggunakan Yukblajar di kelas. Target idealnya 10 guru motor perubahan dapat menggunakan Yukblajar di kelas, namun pada kenyataannya hanya 4 guru motor perubahan saja yang menggunakan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar. Sehingga dapat diketahui bahwa kesuksesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri sebesar 40%.

KPI perubahan diatas dicapai melalui pelaksanaan tiap strategi manajemen perubahan yang terbentuk. Tiap strategi manajemen perubahan memiliki KPI agar dapat mendukung keberhasilan dari strategi dan pada intinya juga mendukung keberhasilan dari KPI perubahan. Berikut merupakan ketercapaian dari tiap strategi manajemen perubahan.

**Tabel 6.17 Target dan Realisasi KPI Tahap ADKAR**

<b>KPI Strategi</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
---------------------	---------------	------------------

<b>A</b>	Jumlah bentuk komitmen dari manajemen sekolah yang terdokumentasikan	1	1
	Jumlah ketersediaan media komunikasi pada kegiatan/ tempat strategis	2	2
<b>D</b>	Jumlah guru motor perubahan yang menyatakan komitmen merapkan Yukblajar	10	0
	Jumlah guru keseluruhan yang menyatakan komitmen menerapkan Yukblajar	44	11
<b>K</b>	Jumlah guru motor perubahan yang mampu menyusun RPP di sistem Yukblajar	8	4
<b>A</b>	Prosentase guru motor perubahan yang menggunakan Yukblajar di kelas dengan rerata kepuasan siswa 4 dari 5	60%	40%
<b>R</b>	Jumlah pelaksanaan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh manajemen sekolah	1	1
	Prosentase kehadiran guru keseluruhan pada kegiatan penguatan perubahan yang diadakan manajemen sekolah	60%	30,7%

Berdasarkan tabel diatas dapat dievaluasi tiap ketercapaian KPI strategi yang dihasilkan. Evaluasi tersebut dapat menjadi masukan manajemen perubahan pada siklus selanjutnya agar perubahan dapat sukses diterapkan di SMP Negeri 1 Kediri. Berikut merupakan evaluasi dari tiap

ketercapaian strategi yang dikelompokkan berdasarkan tahap ADKAR.

### 6.3.3.1 *Awareness*

Pada tahap *awareness* terdapat 2 strategi dimana strategi yang pertama berfokus untuk membangun kesadaran pentingnya berubah di kalangan manajemen sekolah, sedangkan strategi yang kedua berfokus kepada guru. Pada strategi pertama telah didapatkan perjanjian kerjasama penerapan perubahan yang ditandatangani oleh kepala sekolah. Perjanjian kerjasama tersebut memuat apa saja yang harus dilakukan kepala sekolah selaku pihak manajemen untuk menerapkan perubahan. KPI strategi 1 memang tercapai namun terdapat kekurangan yang ada pada pelaksanaan strategi ini, yaitu:

- Meskipun kepala sekolah telah menandatangani perjanjian kerjasama, namun beliau belum mengetahui sepenuhnya peran penting yang harus dilakukan selama perubahan.
- Isi dari perjanjian kerjasama kurang menekankan peran dan tanggung jawab manajemen sekolah di dalam manajemen perubahan.

Pada strategi 2, telah digunakan media komunikasi secara langsung dan teks. Media komunikasi secara langsung adalah melalui sosialisasi rapat, sedangkan media komunikasi teks adalah melalui grup whatsapp. Strategi ini telah tercapai, namun ada kekurangan yang penulis rasa mampu menghambat tahapan ADKAR berikutnya, yaitu:

- Belum adanya metode pengukuran untuk mengetahui tingkat kesadaran guru terhadap perubahan. Sumber yang dijadikan landasan KPI hanyalah media komunikasinya, namun tujuan besar dari *awareness* adalah bagaimana guru sadar akan perubahan. Hal ini juga menandakan bahwa belum tentu media komunikasi yang banyak dapat meningkatkan kesadaran guru untuk berubah.

### 6.3.3.2 *Desire*

Pada tahap *desire* terdapat 2 strategi dan keduanya tidak tercapai. Pada strategi 3 ketercapaian KPI 0%. Hal ini dikarenakan tidak terlaksananya aktivitas memotivasi guru motor perubahan akibat jadwal sekolah yang padat. Sehingga penarikan komitmen guru motor perubahan menjadi tidak terlaksana. Berikut merupakan kemungkinan-kemungkinan yang penulis rasa menjadi penyebab KPI strategi ini tidak tercapai:

- Jadwal sekolah yang memang padat sehingga membuat aktivitas memotivasi guru motor perubahan tidak terlaksana.
- Adanya hubungan antara *awareness* dengan *desire* dimana pada tahap *awareness* kepala sekolah belum memahami betul peran dan tanggung jawab serta aktivitas manajemen perubahan sehingga pada tahap *desire* beliau lebih memprioritaskan adanya aktivitas sekolah lain dibandingkan aktivitas manajemen perubahan. Hal ini membuat penarikan komitmen guru motor perubahan menjadi tidak terlaksana.
- Adanya hubungan antara *awareness* dengan *desire* pada guru dimana pada tahap *awareness* guru tidak dinilai tingkat kesadarannya karena belum ada metode pengukuran pada strategi 2 sehingga menyebabkan tidak berhasilnya menanamkan partisipasi guru untuk berubah.

Pada strategi 4, guru keseluruhan tidak menyatakan komitmen terhadap penerapan Yukblajar. Ketercapaiannya hanya 20% saja. Berikut merupakan kemungkinan penyebab dari tidak terealisasinya strategi ini:

- Jadwal sekolah yang padat sehingga guru lebih memprioritaskan aktivitas mendesak lain dibandingkan menandatangani perjanjian kesepakatan penerapan Yukblajar.

- Pada saat *awareness* guru keseluruhan belum menangkap informasi penting yaitu kebutuhan untuk berubah.
- Molornya aktivitas yang menunjang strategi ini yaitu dilaksanakan bersamaan dengan *reinforcement* sehingga menyebabkan tingkat partisipasinya juga berkurang.

### 6.3.3.3 *Knowledge*

Pada tahap *knowledge* terdiri dari 1 strategi dimana ketercapaiannya hanya 40% saja. Pada strategi ini ditargetkan guru motor perubahan yang berjumlah 10 orang dapat mengikuti Pelatihan Langit 1 dan mampu menyusun RPP pada board Trello sebagai salah satu sistem dari Yukblajar. Namun pada kenyataannya hanya 6 guru yang menghadiri Pelatihan Langit 1 dari awal hingga akhir dan 4 diantaranya yang mampu menyusun RPP dengan baik. Ketidaktercapainya strategi ini dimungkinkan dari penyebab-penyebab berikut ini:

- Guru memiliki kesibukan masing-masing sedangkan Pelatihan Langit 1 diadakan pada saat mereka tidak mampu meninggalkan aktivitas lain sehingga prioritas jatuh pada aktivitas yang lebih mendesak dan meninggalkan Pelatihan Langit 1.
- Tidak adanya keterlibatan manajemen sekolah untuk mengharuskan atau membebaskan guru dari tugasnya untuk mengikuti Pelatihan Langit 1.
- Adanya hubungan antara *desire* dan *knowledge* dimana pada tahap *desire* guru tidak ditarik komitmennya untuk menggunakan Yukblajar sehingga menimbulkan pemikiran untuk tidak berkomitmen menjadi guru motor perubahan.

### 6.3.3.4 *Ability*

Pada tahap *ability* terdapat 1 strategi manajemen perubahan yang ketercapaiannya 40%. Pada strategi ini ditargetkan seluruh guru motor perubahan yang berjumlah 10

orang mampu mempraktikkan pengajaran dengan Yukblajar. Namun realisasinya hanya 4 guru motor perubahan saja yang siap untuk tampil di kelas. Dari empat guru motor perubahan yang tampil di kelas, keempatnya mendapatkan rerata kepuasan siswa dengan nilai 4 dari skala 5 yang menandakan siswa puas dengan pengajaran guru motor perubahan menggunakan Yukblajar. Berikut ini merupakan poin-poin evaluasi yang mungkin menjadi penyebab ketidaktercapainya strategi ini:

- Adanya hubungan antara hasil dari tahap *knowledge* dengan tahap *ability*. Pada tahap *knowledge* hanya 4 guru motor perubahan saja yang mampu menyusun RPP di Yukblajar sehingga di tahap ini 4 guru tersebut mampu tampil dengan baik.

#### **6.3.3.5 Reinforcement**

Pada tahap *reinforcement* terdapat 2 strategi manajemen perubahan. Strategi 7 berfokus pada hal yang dapat dilakukan manajemen sekolah untuk penguatan perubahan sedangkan strategi 8 berfokus pada penguatan perubahan di kalangan guru. Pada strategi 7, pengukuran kinerja memang dilakukan bersama dengan kepala sekolah. Namun terdapat kekurangan-kekurangan dibalik ketercapaian KPI tersebut. Berikut merupakan kekurangan dari strategi ini:

- Pengukuran kinerja memang benar dilakukan dengan manajemen sekolah namun keterlibatan manajemen sekolah untuk melakukan hal tersebut sangat kecil sekali. Hal ini menandakan bahwa belum tentu suatu strategi dilaksanakan namun strategi tersebut dijalankan dengan keterlibatan penuh dari aktor yang berwenang terhadap perubahan.
- KPI strategi belum bisa merepresentasikan dan mengukur keterlibatan manajemen sekolah dalam melakukan pengukuran kinerja manajemen perubahan.

Pada strategi 8, kegiatan penguatan perubahan memang diadakan oleh manajemen sekolah namun kehadiran dari guru keseluruhan hanya 20%. Ketidaktercapainya strategi ini dimungkinkan disebabkan oleh hal-hal berikut ini:

- Jadwal sekolah yang padat dan guru memiliki kesibukan masing-masing sehingga guru tidak dapat hadir pada saat acara di strategi ini.
- Penarikan komitmen guru keseluruhan tidak dilakukan di awal namun bersamaan dengan aktivitas di strategi ini sehingga menyebabkan kurang adanya rasa partisipasi untuk strategi pada tahap *reinforcement*.
- Adanya hubungan antara tahap *desire* dengan *reinforcement* untuk guru keseluruhan.

**Tabel 6.18 Rekomendasi dan *Lesson learnt***

	<b>Rekomendasi</b>	<b><i>Lesson learnt</i></b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperjelas isi peran dan tanggung jawab dari perjanjian kerjasama dengan manajemen sekolah terkait perubahan</li> <li>• Perlu adanya KPI untuk mengukur prosentase keterlibatan manajemen sekolah pada tahap <i>awareness</i></li> <li>• Perlu adanya metode untuk mengukur tingkat kesadaran guru untuk berubah setelah pesan perubahan disampaikan oleh manajemen sekolah</li> </ul>	<p>Pada tahap <i>awareness</i> baik pihak manajemen maupun <i>frontline employee</i> (guru) harus memahami kebutuhan untuk berubah sehingga KPI <i>awareness</i> perlu lebih spesifik untuk pengukuran tingkat kesadaran keduanya terhadap perubahan</p>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan ulang ketersediaan waktu sekolah untuk melaksanakan strategi dan aktivitas manajemen perubahan</li> <li>• Memastikan seluruh aktivitas dapat berjalan runut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan bahwa sekolah dapat menjalankan seluruh aktivitas di tahap <i>desire</i> dengan baik.</li> <li>• Adanya hubungan antara <i>awareness</i> dengan <i>desire</i>. Jika <i>awareness</i></li> </ul>

		dilakukan dengan baik dan terukur maka di tahap <i>desire</i> rasa partisipasi terhadap perubahan pasti akan terbentuk.
K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan seluruh guru dapat mengikuti kegiatan Pelatihan Langit 1, jika terdapat guru yang berhalangan maka manajemen sekolah telah memiliki nama guru pengganti untuk mengikuti pelatihan</li> <li>• Adanya dorongan kepala sekolah agar guru mengikuti pelatihan Langit 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan bahwa sekolah dapat menjalankan seluruh aktivitas di tahap <i>knowledge</i>.</li> <li>• Adanya hubungan antara <i>awareness</i>, <i>desire</i> dengan <i>knowledge</i>. Jika <i>awareness</i> dilakukan dengan baik dan desire dilakukan secara optimal baik dari manajemen sekolah maupun guru, pasti di tahap <i>knowledge</i> guru akan lebih memprioritaskan adanya strategi pada <i>knowledge</i>.</li> </ul>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan keterlibatan manajemen sekolah pada tahap <i>ability</i> yaitu turut serta dalam mendampingi guru pada saat pengajaran dengan Yukblajar di kelas</li> </ul>	Keberhasilan pada tahap <i>ability</i> dipicu dari tahap <i>knowledge</i> . Apabila frontline employee diberikan ilmu yang cukup maka mereka akan menerapkan perubahan dengan baik dan memberikan hasil yang sesuai dengan ketercapaian. Jika ingin tahap <i>ability</i> berhasil maka



		manajer perubahan juga harus memperbaiki tahap <i>knowledge</i> .
<b>R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya KPI yang dapat merepresentasikan dan mengukur keterlibatan manajemen sekolah dalam kegiatan penguatan perubahan</li> <li>• Memastikan strategi dan aktivitas dilaksanakan pada saat yang tepat dan tidak mengganggu kesibukan sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya hubungan antara <i>desire</i> dan <i>reinforcement</i> untuk guru keseluruhan. Jika ingin <i>reinforcement</i> tercipta dengan baik maka tahap <i>desire</i> juga harus diperbaiki untuk menunjang perubahan secara keberlanjutan</li> </ul>

Berikut ini merupakan catatan-catatan yang dihasilkan dari pengamatan penulis terhadap 2 guru yang berprogres baik pada saat manajemen perubahan:

1. Guru mengikuti seluruh serangkaian aktivitas manajemen perubahan dari tahap *awareness* hingga *desir*.
2. Guru memiliki dasar pengetahuan TI yang lebih baik dibanding rekan guru sebaya. Dikatakan baik dalam hal ini adalah lebih familiar terhadap penggunaan internet untuk bahan ajar, mengetahui bagaimana mengoperasikan komputer/ laptop.
3. Guru antusias dengan pengajaran menggunakan *digital learning*. Tidak dapat dipungkiri bahwa dorongan dan motivasi diri sendiri sangat berarti untuk keinginan menggunakan Yukblajar di kelas.
4. Penerapan Yukblajar dengan pendampingan dan pengawalan manajemen sekolah di kelas sangat dianjurkan. Hal ini agar guru lebih merasa apa yang mereka kerjakan merupakan hal yang penting sehingga penerapan Yukblajar menjadi prioritas.

5. Keterlibatan manajemen sekolah di seluruh tahapan manajemen perubahan untuk berperan aktif bersama guru dalam menerapkan perubahan.
6. Selain manajemen sekolah, sesama rekan guru juga dapat membangun motivasi agar guru dapat menerapkan perubahan. Pada kondisi sekolah saat ini, guru dapat belajar dengan rekan sebayanya sehingga jika rekan sebayanya menerapkan perubahan maka hal ini dapat memotivasi guru yang lain.

## **BAB VII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian ini dan saran yang diusulkan untuk perbaikan dan penelitian selanjutnya.

#### **7.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan dari langkah-langkah yang telah dikerjakan, maka dapat diambil kesimpulan-kesimpulan yang menjawab perumusan masalah yang telah didefinisikan sebelumnya. Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini dapat dijelaskan melalui poin-poin berikut ini:

1. Pada tahap penggalian kebutuhan didapatkan data kondisi sekolah saat ini dimana data tersebut menjadi acuan sebagai poin-poin *current state*.
2. Pada tahap penyusunan strategi manajemen perubahan, terbentuklah 8 strategi manajemen perubahan yang didapatkan melalui pencarian jalan terbaik antara kondisi *current state* dan *future state*. Strategi tersebut terdiri dari 2 strategi di tahap *awareness*, 2 strategi di tahap *desire*, 1 strategi di tahap *knowledge*, 1 strategi di tahap *ability*, dan 2 strategi di tahap *reinforcement*. Kemudian strategi manajemen perubahan diturunkan menjadi aktivitas melalui metode CSF *analysis* yang menghasilkan KPI strategi dan inisiatif strategi/ aktivitas manajemen perubahan. Selanjutnya, strategi beserta aktivitasnya disusun ke dalam *roadmap*.
3. Pada tahap penerapan strategi manajemen perubahan, dihasilkan evaluasi-evaluasi hasil penerapan *roadmap* strategi manajemen perubahan. Evaluasi tersebut berisikan penilaian dan saran terhadap pelaksanaan *roadmap* strategi manajemen perubahan.
4. Berdasarkan strategi diatas, kemudian dibentuk *roadmap* strategi manajemen perubahan yang menunjukkan waktu dari tiap pelaksanaan strategi di tahap ADKAR. Berikut merupakan visualisasi *roadmap* strategi manajemen

perubahan dari 3 aktor perubahan sekolah, yaitu: kepala sekolah, guru motor perubahan, dan guru keseluruhan.

5. Hasil implementasi *roadmap* strategi manajemen perubahan menghasilkan evaluasi yang dibagi ke dalam 2 hal, yaitu: evaluasi terhadap waktu pelaksanaan *roadmap*, evaluasi terhadap ketercapaian aktivitas, dan evaluasi. Berikut merupakan evaluasi *roadmap* strategi manajemen perubahan:
  - Evaluasi terhadap waktu pelaksanaan  
Pada evaluasi ini didasarkan pada keruntutan pelaksanaan strategi dan aktivitas manajemen perubahan yang ada pada *roadmap*. Hasil dari evaluasi menitikberatkan pada perbaikan tahap *desire* dan *reinforcement* di siklus manajemen perubahan berikutnya.
  - Evaluasi terhadap ketercapaian aktivitas  
Pada evaluasi ini melihat ketercapaian PI aktivitas. Hasil dari evaluasi ini adalah perbaikan di tahap *desire* agar tahap berikutnya dapat tercapai sesuai dengan ukuran keberhasilan.
  - Evaluasi keseluruhan  
Pada evaluasi ini mengukur keberhasilan KPI strategi manajemen perubahan kemudian dibentuk rekomendasi dan *lesson learnt*.
6. Berdasarkan hasil implementasi Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri didapatkan prosentase kesuksesan penerapan perubahannya sebesar 40%. Angka tersebut didapatkan dari ketercapaian KPI perubahan. Pada intinya tahap yang perlu diperbaiki kedepannya adalah tahap *desire* dan *reinforcement*.

## 7.2 Saran

Setelah pelaksanaan penelitian, adapun saran yang dapat diberikan dari penulis baik untuk manajemen perubahan di SMP Negeri 1 Kediri dan penelitian selanjutnya.

- Saran untuk manajemen perubahan di SMP Negeri 1 Kediri

1. Memperbaiki pelaksanaan aktivitas di tahap *desire* dengan cara meningkatkan peran kepala sekolah dan tim inti manajemen perubahan untuk memberikan dorongan motivasi kepada guru-guru untuk melakukan aktivitas manajemen perubahan.
  2. Menciptakan *reinforcement* yang mampu memberikan kesan bagi guru yang memiliki progres baik dan mampu memperkuat perubahan agar terus berlanjut hingga mencapai kesuksesan penerapan Yukblajar.
- Saran untuk penelitian selanjutnya
    1. Mengadakan uji kesiapan organisasi terlebih dahulu sebelum melaksanakan manajemen perubahan pada organisasi tersebut. Uji kesiapan digunakan untuk menilai dan mempersiapkan organisasi agar sanggup menerima perubahan yang akan diterapkan.
    2. Komitmen merupakan hal yang sangat penting di dalam melakukan manajemen perubahan. Komitmen tidak hanya didapatkan dari manajemen organisasi namun seluruh aktor yang terlibat dalam manajemen perubahan. Agar manajemen perubahan dapat berhasil, komitmen harus mengikat dan dampaknya benar-benar dirasakan oleh aktor tersebut.
    3. Melakukan penilaian dan evaluasi terhadap efektivitas penerapan aktivitas dan strategi manajemen perubahan. Aktivitas dan strategi yang telah diterapkan berasal dari kondisi sekolah saat ini untuk menuju kondisi *future state*. Sehingga belum diketahui seberapa efektif dalam menyukseskan manajemen perubahan. Oleh karena itu, dibutuhkan penilaian lebih lanjut terkait hal tersebut.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] SMP Negeri 1 Kediri, “SMP Negeri 1 Kediri,” *SMP Negeri 1 Kediri*, 2017. [Online]. Available: <https://smpnegeri1kotakediri.sch.id/>. [Accessed: 15-Jan-2018].
- [2] “Data Kemendikbud SMP Negeri 1 Kediri.”
- [3] Yukblajar, “Yukblajar: Tentang Kami,” *Yukblajar*, 2017. [Online]. Available: <https://yukblajar.com/>.
- [4] G. Xiong, “Change Management on Improvement Project for Success,” pp. 13–16, 2016.
- [5] R. Degnegaard, *Change Management Challenges in the Danish Police Reform*, no. 7. 2010.
- [6] F. J. Blanco-encomienda, “Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education,” vol. 81, pp. 270–274, 2013.
- [7] J. Gustafson, “Strategy and Change Management :,” 2010.
- [8] M. A. Naghibi, “Strategic change management : The challenges faced by organizations,” vol. 4, pp. 542–544, 2011.
- [9] J. M. Hiatt, *The Prosci ADKAR Model*, 1st ed. Fort Collins: Prosci, 2012.
- [10] G. D. Boca, “ADKAR Model vs Quality Management Change ADKAR MODEL VS . QUALITY MANAGEMENT CHANGE,” in *International Conference “Risk in Cotemporary Economy,”* 2014, no. October, pp. 246–253.
- [11] Prosci, “ADKAR Change Management Model Overview & Exercises \_ Prosci,” *Procedia CIRP*, 2014. [Online]. Available: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>. [Accessed: 14-Jan-2018].
- [12] Departemen Sistem Informasi, *Roadmap Laboratorium 2017*, 1st ed. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember, 2017.

- [13] S. D. Budiwati, A. Z. Langi, S. D. Budiwati, and A. Z. Langi, "E-Learning Activity based on EMM and ADKAR Change Management for Elementary Schools," *Inf. Syst. Int. Conf.*, vol. 1, no. Desember, pp. 255–260, 2013.
- [14] M. Abdallah, "Critical Thinking & Lifelong Learning: An ADKAR Model- Based Framework for Managing a Change in Thinking & English Language Learning Styles at the Secondary Stage," 2016, no. March, pp. 1–61.
- [15] E. Sulistiyani, *Perencanaan Strategi Manajemen Perubahan Penerapan Sistem Informasi Absensi Berbasis Fingerprint pada Jurusan Sistem Informasi ITS Menggunakan Model ADKAR*, 1st ed., vol. 1, no. 1. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember, 2013.
- [16] Yukblajar, "Yukblajar: Alur Belajar," *Yukblajar*, 2017. [Online]. Available: <https://yukblajar.com/apps/home/rp/>. [Accessed: 14-Jan-2018].
- [17] Yukblajar, "Yukblajar: Peraturan Penggunaan," 2017. [Online]. Available: <https://yukblajar.com/apps/home/terms>.
- [18] Prosci, "Definition of Change Management in Context," *Prosci*, 2018. [Online]. Available: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-definition>. [Accessed: 25-Jan-2018].
- [19] J. Nogra, "Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation," vol. 2, no. 2, pp. 13–24, 2011.
- [20] M. L. Shepherd, M. L. Harris, H. Chung, and E. M. Himes, "Using the *Awareness , Desire , Knowledge , Ability , Reinforcement* Model to build a shared governance culture," vol. 4, no. 6, pp. 90–104, 2014.
- [21] Prosci, "The ADKAR Model: *Awareness*," *Prosci*, 2017. [Online]. Available: <https://www.prosci.com/change-management/thought->



- leadership-library/adkar-model-awareness. [Accessed: 06-Feb-2018].
- [22] Prosci, "The ADKAR Model: *Desire*," Prosci, 2017. [Online]. Available: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-desire>. [Accessed: 06-Feb-2018].
- [23] Prosci, "The ADKAR Model: *Knowledge*," Prosci, 2017. [Online]. Available: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-knowledge>. [Accessed: 06-Feb-2018].
- [24] Prosci, "The ADKAR Model: *Ability*," Prosci, 2017. [Online]. Available: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-ability>. [Accessed: 06-Feb-2018].
- [25] Prosci, "The ADKAR Model: *Reinforcement*," Prosci, 2017. [Online]. Available: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-reinforcement>. [Accessed: 06-Feb-2018].
- [26] Prosci, "Change Management Methodology," Prosci, 2012. [Online]. Available: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-methodology-overview#three-phase-process>. [Accessed: 04-Feb-2018].
- [27] Prosci, "Top Contributors to Change Success," Prosci, 2012. [Online]. Available: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/top-contributors-to-change-management-success>. [Accessed: 04-Feb-2018].
- [28] Muhamad Amin & Richard Kumaradjaja, "STRATEGI CHANGE MANAGEMENT UNTUK MEMPERCEPAT IMPLEMENTASI PENGGUNAAN APLIKASI PERANGKAT LUNAK BERBASIS OPEN SOURCE: STUDI KASUS KEMENTERIAN NEGARA RISET DAN TEKNOLOGI," *J. Bus. Strateg.*

- Exec.*, vol. 1, no. 2, pp. 366–386, 2009.
- [29] J. Crawford, “Strategy for Change Management,” no. April, 2013.
  - [30] J. Kauppinen, “Managing Organizational Change and Commitment in a Global IT Company,” pp. 1–10, 2011.
  - [31] A. F. Blackwell, R. Phaal, M. Eppler, and N. Crilly, “Strategy Roadmaps : New Forms , New Practices.”
  - [32] K. P. Indicators, “Key Performance Indicators,” pp. 1–44, 2015.
  - [33] J. Ward; J. Peppard, *Strategic Planning For Information Systems 3rd Edition*, 3rd Editio. England: John Wiley & Sons, 2002.
  - [34] R. K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Calif: Sage Publication, 1984.
  - [35] J. M. Hiatt, “CHECKLIST FOR YOUR CHANGE MANAGEMENT APPROACH,” *Prosci*, 2018. [Online]. Available: <http://blog.prosci.com/checklist-for-your-change-management-approach#>. [Accessed: 02-Jun-2018].

## BIODATA PENULIS



Penulis bernama Dwi Devitasari Winardi yang akrab disebut dengan Devita. Penulis lahir di Kediri pada tanggal 12 Mei 1996. Penulis menempuh pendidikan mulai dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi sebagai berikut: SDN Mrican 1 Kediri (2003-2009), SMP Negeri 1 Kediri (2009-2011), SMA Negeri 1 Kediri (2011-2014), dan pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa pada

Departemen Sistem Informasi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Pada saat kuliah, penulis aktif pada kegiatan organisasi kemahasiswaan. Di lingkungan kampus, penulis pernah menjabat sebagai staff di Departemen Inovasi Karya HMSI, staff di Kementerian Riset dan Teknologi BEM ITS, dan Ketua Departemen Riset dan Teknologi HMSI. Penulis pernah tergabung dalam proyek TI sebagai tim analis Masterplan TIK Pemerintah Kabupaten Trenggalek 2018-2022 dan SEO Perpustakaan ITS. Selain itu penulis juga aktif dalam mengikuti lomba dan pernah menjadi juara pada IASC di Universitas Brawijaya, IPC di ITS, dan 90K Code di Universitas Ciputra.

Dalam rangka mendapatkan gelar Sarjana Komputer, maka penulis masuk ke dalam Laboratorium Manajemen Sistem Informasi (MSI) dengan topik tugas akhir manajemen perubahan pada penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri. Penulis dapat dihubungi melalui email: devitawinardi@gmail.com untuk kepentingan penelitian.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## LAMPIRAN A

Manajemen perubahan dan manajemen proyek merupakan kedua hal yang saling beriringan. Dalam menentukan aktivitas dan strategi manajemen perubahan, penulis juga perlu mengetahui aktivitas manajemen proyek yang akan dilakukan di SMP Negeri 1 Kediri. Berikut merupakan aktivitas manajemen proyek penerapan Yukblajar yang disajikan dalam bentuk *work breakdown structure*.

**Tabel A.1 Work Breakdown Structure Aktivitas Manajemen Proyek Penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri**

No	Aktivitas	Bulan I				Bulan II			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1. Initiation									
1.1	Kick off meeting								
1.2	Persetujuan Perjanjian Kerjasama								
2. Planning									
2.1	Agenda rapat guru								
2.2	Penyebarluasan informasi Yukblajar								
2.3	Penyeleksian guru yang menjadi motor perubahan (yang terlibat dalam pilot proyek penerapan Yukblajar)								
2.4	Penentuan guru motor perubahan								

No	Aktivitas	Bulan I				Bulan II			
		1	2	3	4	1	2	3	4
2.5	Mempersiapkan kebutuhan Pelatihan Langit 1								
2.6	Pelatihan Langit 1								
2.7	Evaluasi pelatihan Langit 1								
<i>3. Executing</i>									
3.1	Penyusunan materi ajar dengan Yukblajar								
3.2	Penerapan Yukblajar di kelas								
<i>4. Monitoring and Controlling</i>									
4.1	Pengukuran kinerja dan evaluasi penggunaan Yukblajar								
4.2	Laporan hasil penerapan Yukblajar								
<i>5. Closing</i>									
5.1	Penutupan Proyek								

## LAMPIRAN B

Lampiran ini berisikan interview protocol yang digunakan penulis untuk menggali informasi ke beberapa pemangku kepentingan di SMP Negeri 1 Kediri dengan menggunakan metode wawancara.

**Tabel B.1 Informasi Kegiatan Wawancara**

<b>Nama Tugas Akhir</b>	Manajemen Perubahan pada Penerapan Aplikasi Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri dengan Menggunakan Model Prosci ADKAR
<b>Tujuan</b>	Untuk mengetahui kondisi sekolah saat ini dalam upaya mendukung pelaksanaan manajemen perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri
<b>Waktu</b>	Jumat, 23 Maret 2018 08.30 – 11.30 WIB
<b>Lokasi</b>	Lingkungan SMP Negeri 1 Kediri
<b>Interviewer</b>	Dwi Devitasari Winardi
<b>Interviewee</b>	Sri Urifah, SPd selaku manajemen sekolah Dra. Dewi Muanifah Ganefosari, M.Mpd. selaku guru
	Dennis Irwan Syah selaku operator TI sekolah
<b>Catatan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mengucapkan salam</li><li>• Memperkenalkan diri</li><li>• Mengucapkan terimakasih kepada narasumber (<i>interviewee</i>)</li><li>• Menjelaskan tujuan wawancara</li></ul>

Pertanyaan wawancara diturunkan melalui aktivitas manajemen perubahan dan *checklist* pendekatan manajemen perubahan di tiap aktivitasnya. *Checklist* pendekatan manajemen perubahan memiliki tujuan untuk menggali informasi tertentu. Tabel B.2 merupakan rekapitulasi keseluruhan pertanyaan yang diajukan. Selanjutnya Tabel B.3, Tabel B.4, dan Tabel B.5 merupakan penyajian interview protocol berdasarkan narasumbernya

**Tabel B.2 Rekapitulasi Pertanyaan pada Interview Protocol**

No	Aktivitas Manajemen Perubahan	Checklist Pendekatan Manajemen Perubahan	Tujuan	Pertanyaan	Narasumber
1	Communication	Mengidentifikasi tipe audiens yang akan disampaikan pesan komunikasi perubahan dalam organisasi	Mengetahui audiens yang akan menjadi penerima pesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri	1. Menurut Bapak/ Ibu, siapa sajakah audiens yang sebaiknya menerima pesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri pada tahap awal siklus manajemen perubahan? <input type="checkbox"/> Hanya 10 guru yang terpilih sebagai motor perubahan beserta kepala sekolah Alasan: ..... <input type="checkbox"/> Seluruh guru beserta tenaga pendidik Alasan: ..... <input type="checkbox"/> Lainnya: .....	Manajemen sekolah
		Mengidentifikasi orang yang ideal dalam menyampaikan pesan komunikasi perubahan	Mendapatkan orang yang ideal dalam menyampaikan pesan perubahan penerapan Yukblajar di sekolah	2. Siapakah orang yang ideal dalam menyampaikan pesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri? <input type="checkbox"/> Komite sekolah Alasan: ..... <input type="checkbox"/> Kepala sekolah Alasan: ..... <input type="checkbox"/> Lainnya: .....	Manajemen sekolah



		Mengidentifikasi media komunikasi yang efektif dalam menyampaikan komunikasi	Mengetahui media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan	3. Media komunikasi apa yang efektif digunakan untuk menyampaikan pesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri? <input type="checkbox"/> Rapat <input type="checkbox"/> Media sosial, sebutkan: ..... <input type="checkbox"/> Poster/ brosur/ flyer <input type="checkbox"/> Lainnya: .....	Manajemen sekolah
		Menciptakan mekanisme untuk mengadakan komunikasi 2 arah	Mengetahui cara sekolah mengadakan komunikasi 2 arah	4. Menurut Bapak/ Ibu, bagaimana menciptakan komunikasi dua arah yang efektif untuk menyampaikan pesan perubahan kepada audiens? <input type="checkbox"/> Menyisipkan sesi tanya jawab pada rapat <input type="checkbox"/> Membuka forum pada grup <i>whatsapp</i> guru <input type="checkbox"/> Lainnya: .....	Manajemen sekolah
2	<i>Sponsor roadmap</i>	Menentukan sponsor yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan inisiatif perubahan	Mendapatkan sponsor yang tepat agar mampu memfasilitasi perubahan hingga mencapai kesuksesan	1. Siapakah sosok yang mampu menjadi sponsor utama dalam perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri? <input type="checkbox"/> Komite sekolah Alasan: ..... <input type="checkbox"/> Kepala sekolah Alasan: ..... <input type="checkbox"/> Lainnya: .....	Manajemen sekolah
		Memastikan sponsor mampu menyampaikan	Mengetahui cara sponsor menyampaikan	2. Selama ini, bagaimana kebijakan penggunaan sistem pembelajaran digital disampaikan?	Manajemen sekolah

		pesan komunikasi kunci untuk perubahan	pesan kunci perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Penyampaian berupa perintah, dimana guru harus memakai sistem</li> <li><input type="checkbox"/> Penyampaian berupa anjuran, dimana guru diperbolehkan memakai atau tidak</li> <li><input type="checkbox"/> Penyampaian disertai dengan pemaparan urgensi penggunaan sistem</li> <li><input type="checkbox"/> Penyampaian disertai dengan dorongan dan dukungan untuk melatih guru hingga mahir menggunakan sistem</li> <li><input type="checkbox"/> Lainnya: .....</li> </ul> <p>3. Apa yang dilakukan manajemen sekolah untuk memotivasi civitas akademik dalam menggunakan Yukblajar sebagai sistem pembelajaran digital?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Manajemen sekolah langsung memberikan perintah kepada seluruh guru untuk menggunakan Yukblajar pada saat KBM</li> <li><input type="checkbox"/> Manajemen sekolah mempertimbangkan beberapa nama guru untuk menggunakan Yukblajar dan memberikan perintah kepada guru tersebut</li> <li><input type="checkbox"/> Manajemen sekolah melakukan sosialisasi dan memilih beberapa orang yang memiliki kesadaran lebih untuk menggunakan Yukblajar</li> </ul>	
--	--	--	-----------------------	---	--

				<input type="checkbox"/> Lainnya: .....	
		Mengembangkan pemahaman sponsor utama mengenai peran dan tanggung jawabnya	Mengetahui cara yang tepat agar sponsor utama mampu mengetahui peran dan tanggung jawabnya selama perubahan	4. Bagaimana agar sponsor perubahan dapat memahami peran dan tanggung jawabnya selama penerapan perubahan berlangsung? <input type="checkbox"/> Penjelasan pada waktu <i>kick off meeting</i> <input type="checkbox"/> Penandatanganan <i>perjanjian kerjasama</i> <input type="checkbox"/> Lainnya: .....	Manajemen sekolah
		Memastikan adanya kerjasama antara sponsor dengan bagian organisasi lainnya	Mengetahui bentuk kerjasama dengan civitas akademik sekolah untuk melakukan perubahan	5. Di dalam menerapkan perubahan, apakah sponsor perubahan akan mengadakan koalisi/ kerjasama dengan personel sekolah lain untuk membantu menyukseskan penerapan Yukblajar? <input type="checkbox"/> Ya Jika iya, bagaimana bentuk kerjasama tersebut? <input type="checkbox"/> Tidak Alasan: .....	Manajemen sekolah
3	<i>Coaching</i>	Mengetahui harapan manajer dan pengawas terhadap perubahan	Mengetahui harapan manajemen sekolah terhadap guru dalam	1. Bagaimana harapan manajemen sekolah terhadap guru-guru yang menjadi aktor utama dalam menerapkan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar?	Manajemen sekolah

		individu organisasi yang akan mereka kawal	menerapkan Yukblajar		
		Mempersiapkan pelatih untuk menyampaikan pesan “ <i>Apa keuntungan bagi saya</i> ” kepada individu organisasi	Menggali data untuk mengatasi pertanyaan “Apa keuntungan bagi saya” pada guru	<p>2. Apa harapan dari guru SMP Negeri 1 Kediri ketika menggunakan Yukblajar dalam proses belajar mengajar?</p> <p>3. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap perencanaan? Adakah media untuk mendukung tahap perencanaan?</p> <p>4. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap pelaksanaan? Adakah media untuk mendukung tahap pelaksanaan?</p> <p>5. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap penilaian? Adakah media untuk mendukung tahap penilaian?</p> <p>6. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap pembimbingan? Adakah media untuk mendukung tahap pembimbingan?</p>	Guru
		Menyediakan pengetahuan, pelatihan, dan alat untuk	Mengetahui apa yang dibutuhkan sekolah untuk melatih guru	7. Selama ini, bagaimana manajemen sekolah dapat melatih guru-guru untuk melakukan perubahan dalam proses belajar mengajar?	Manajemen sekolah

		membantu pengawas dalam melatih individu	dalam melakukan perubahan		
		Mengajari pelatih perubahan untuk mengidentifikasi dan merespon penolakan terhadap perubahan	Mengetahui adanya upaya sekolah dalam menghadapi penolakan perubahan	8. Pada saat ini, upaya apa yang dilakukan oleh manajemen sekolah untuk menghadapi jika terdapat guru yang tidak mau melakukan perubahan?	Manajemen sekolah
4	Training	Mengidentifikasi tingkat kemampuan yang dimiliki individu pada organisasi	Mengetahui tingkat kemampuan guru saat ini	1. Menurut manajemen sekolah, kemampuan apa yang sebaiknya dimiliki guru untuk mampu menjadi motor penggerak dalam menggunakan Yukblajar? <input type="checkbox"/> Mahir mengoperasikan komputer/ laptop <input type="checkbox"/> Terbiasa mengakses internet untuk mencari bahan ajar <input type="checkbox"/> Lainnya:.....	Manajemen sekolah
		Mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki dengan	Mengetahui identifikasi kesenjangan tingkat kemampuan guru dalam	2. Apakah manajemen sekolah mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki guru saat ini dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam menerapkan Yukblajar? Jika iya, bagaimana proses identifikasi tersebut?	Manajemen sekolah

		kemampuan yang dibutuhkan	melakukan perubahan		
		Mengadakan program pelatihan yang sesuai dengan pembelajaran mengenai perubahan	Mengetahui kesiapan sekolah dalam mengadakan pelatihan	3. Adakah prosedur untuk mengelola teknologi informasi (prosedur TI) yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar?  4. Bagaimana ketersediaan jaringan internet yang ada di sekolah?	Operator TI
		Menjadwalkan pelatihan yang efektif bagi individu organisasi	Mengetahui waktu dan bentuk pelatihan yang tepat bagi guru	5. Bentuk pelatihan apa yang sebaiknya dilakukan agar transfer ilmu di dalam menggunakan Yukblajar mampu berjalan dengan baik? <input type="checkbox"/> <i>Workshop</i> (pelatihan terstruktur selama 2 hari dengan beberapa guru terpilih sebagai peserta) <input type="checkbox"/> <i>One-on-one coaching</i> (pembinaan satu per satu yang bertujuan lebih intensif) <input type="checkbox"/> <i>Online consultation</i> (konsultasi melalui media sosial ketika terjadi kendala dalam menggunakan Yukblajar) <input type="checkbox"/> Lainnya: .....	Manajemen sekolah
5	<i>Resistance management</i>	Mengidentifikasi secara pro aktif penolakan yang mungkin terjadi	Mengetahui cara manajemen sekolah untuk mengidentifikasi	1. Bagaimana manajemen sekolah mampu mengidentifikasi penolakan perubahan yang mungkin terjadi di dalam menerapkan Yukblajar?	Manajemen sekolah

			penolakan perubahan		
		Mengidentifikasi secara proaktif darimana kemungkinan penolakan berasal	Mengetahui cara manajemen sekolah mengidentifikasi sumber penolakan perubahan	2. Bagaimana manajemen sekolah mampu mengidentifikasi sumber penolakan perubahan berasal di dalam menerapkan Yukblajar?	Manajemen sekolah
		Mengembangkan pengukuran kinerja perubahan yang telah dilakukan	Mengetahui cara sekolah melakukan pengukuran kinerja terhadap suatu perubahan yang dilakukan	3. Bagaimana proses pemantauan dan evaluasi pengajaran guru yang berjalan selama ini?  4. Adakah aktivitas dari manajemen sekolah untuk menilai dan mengevaluasi penggunaan sistem pembelajaran digital di sekolah? Jika ada, apa saja aktivitasnya?	Manajemen sekolah
		Mengembangkan pendekatan untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan	Mengetahui cara/ pendekatan sekolah untuk mengatasi penolakan perubahan	5. Adakah pendekatan yang dilakukan manajemen sekolah untuk memperkuat perubahan dan mengatasi penolakan terhadap perubahan dalam menerapkan Yukblajar?	Manajemen sekolah

**Tabel B.3 Interview Protocol kepada Manajemen Sekolah**

No	Daftar Pertanyaan
Topik: <i>Communication</i>	
1	<p>Menurut Bapak/ Ibu, siapa sajakah audiens yang sebaiknya menerima pesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri pada tahap awal siklus manajemen perubahan?</p> <p><input type="checkbox"/> Hanya 10 guru yang terpilih sebagai motor perubahan beserta kepala sekolah Alasan: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Seluruh guru beserta tenaga pendidik Alasan: .....</p> <p>Lainnya: .....</p>
2	<p>Siapakah orang yang ideal dalam menyampaikan pesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri?</p> <p><input type="checkbox"/> Komite sekolah Alasan: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Kepala sekolah Alasan: .....</p> <p>Lainnya: .....</p>
3	<p>Media komunikasi apa yang efektif digunakan untuk menyampaikan pesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri?</p> <p><input type="checkbox"/> Rapat</p> <p><input type="checkbox"/> Media sosial, sebutkan: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Poster/ brosur/ flyer</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya: .....</p>
4	<p>Menurut Bapak/ Ibu, bagaimana menciptakan komunikasi dua arah yang efektif untuk menyampaikan pesan perubahan kepada audiens?</p> <p><input type="checkbox"/> Menyisipkan sesi tanya jawab pada rapat</p>



	<input type="checkbox"/> Membuka forum pada grup <i>whatsapp</i> guru <input type="checkbox"/> Lainnya: .....
Topik: <i>Sponsor roadmap</i>	
5	Siapakah sosok yang mampu menjadi sponsor utama dalam perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri? <input type="checkbox"/> Komite sekolah Alasan: <input type="checkbox"/> Kepala sekolah Alasan: ..... <input type="checkbox"/> Lainnya: .....
6	Selama ini, bagaimana kebijakan penggunaan sistem pembelajaran digital disampaikan? <input type="checkbox"/> Penyampaian berupa perintah, dimana guru harus memakai sistem <input type="checkbox"/> Penyampaian berupa anjuran, dimana guru diperbolehkan memakai atau tidak <input type="checkbox"/> Penyampaian disertai dengan pemaparan urgensi penggunaan sistem <input type="checkbox"/> Penyampaian disertai dengan dorongan dan dukungan untuk melatih guru hingga mahir menggunakan sistem <input type="checkbox"/> Lainnya: .....
7	Apa yang dilakukan manajemen sekolah untuk memotivasi civitas akademik dalam menggunakan Yukblajar sebagai sistem pembelajaran digital? <input type="checkbox"/> Manajemen sekolah langsung memberikan perintah kepada seluruh guru untuk menggunakan Yukblajar pada saat KBM <input type="checkbox"/> Manajemen sekolah mempertimbangkan beberapa nama guru untuk menggunakan Yukblajar

	<p>dan memberikan perintah kepada guru tersebut</p> <p><input type="checkbox"/> Manajemen sekolah melakukan sosialisasi dan memilih beberapa orang yang memiliki kesadaran lebih untuk menggunakan Yukblajar</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya: .....</p>
8	<p>Bagaimana agar sponsor perubahan dapat memahami peran dan tanggung jawabnya selama penerapan perubahan berlangsung?</p> <p><input type="checkbox"/> Penjelasan pada waktu <i>kick off meeting</i></p> <p><input type="checkbox"/> Penandatanganan <i>perjanjian kerjasama</i></p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya: .....</p>
9	<p>Di dalam menerapkan perubahan, apakah sponsor perubahan akan mengadakan koalisi/ kerjasama dengan personel sekolah lain untuk membantu menyukseskan penerapan Yukblajar?</p> <p><input type="checkbox"/> Ya Jika iya, bagaimana bentuk kerjasama tersebut?</p> <p><input type="checkbox"/> Tidak Alasan: .....</p>
Topik: <i>Coaching</i>	
10	<p>Bagaimana harapan manajemen sekolah terhadap guru-guru yang menjadi aktor utama dalam menerapkan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar?</p>
11	<p>Selama ini, bagaimana manajemen sekolah dapat melatih guru-guru untuk melakukan perubahan dalam proses belajar mengajar?</p>
12	<p>Pada saat ini, upaya apa yang dilakukan oleh manajemen sekolah untuk menghadapi jika terdapat guru yang tidak mau melakukan perubahan?</p>

Topik: <i>Knowledge</i>	
13	<p>Menurut manajemen sekolah, kemampuan apa yang sebaiknya dimiliki guru untuk mampu menjadi motor penggerak dalam menggunakan Yukblajar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mahir mengoperasikan komputer/laptop</li> <li><input type="checkbox"/> Terbiasa mengakses internet untuk mencari bahan ajar</li> <li><input type="checkbox"/> Lainnya: .....</li> </ul>
14	<p>Apakah manajemen sekolah mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki guru saat ini dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam menerapkan Yukblajar? Jika iya, bagaimana proses identifikasi tersebut?</p>
15	<p>Bentuk pelatihan apa yang sebaiknya dilakukan agar transfer ilmu di dalam menggunakan Yukblajar mampu berjalan dengan baik?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <i>Workshop</i> (pelatihan terstruktur selama 2 hari dengan beberapa guru terpilih sebagai peserta)</li> <li><input type="checkbox"/> <i>One-on-one coaching</i> (pembinaan satu per satu yang bertujuan lebih intensif)</li> <li><input type="checkbox"/> <i>Online consultation</i> (konsultasi melalui media sosial ketika terjadi kendala dalam menggunakan Yukblajar)</li> <li><input type="checkbox"/> Lainnya: .....</li> </ul>
Topik: <i>Resistance management</i>	
16	<p>Bagaimana manajemen sekolah mampu mengidentifikasi penolakan perubahan yang mungkin terjadi di dalam menerapkan Yukblajar?</p>
17	<p>Bagaimana manajemen sekolah mampu mengidentifikasi sumber penolakan perubahan berasal di dalam menerapkan Yukblajar?</p>

18	Bagaimana proses pemantauan pengajaran guru yang berjalan selama ini?
19	Adakah aktivitas dari manajemen sekolah untuk menilai dan mengevaluasi penggunaan sistem pembelajaran digital di sekolah? Jika ada, apa saja aktivitasnya?
20	Adakah pendekatan yang dilakukan manajemen sekolah untuk memperkuat perubahan dan mengatasi penolakan terhadap perubahan dalam menerapkan Yukblajar?

Tabel B.4 Interview Protocol kepada Guru

No	Daftar Pertanyaan
Topik: <i>Coaching</i>	
1	Apa harapan dari guru SMP Negeri 1 Kediri ketika menggunakan Yukblajar dalam proses belajar mengajar?
2	Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap perencanaan? Adakah media untuk mendukung tahap perencanaan?
3	Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap pelaksanaan? Adakah media untuk mendukung tahap pelaksanaan?
4	Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap penilaian? Adakah media untuk mendukung tahap penilaian?
5	Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap pembimbingan? Adakah media untuk mendukung tahap pembimbingan?

Tabel B.5 Interview Protocol kepada Operator TI

No	Daftar Pertanyaan
Topik: <i>Knowledge</i>	

1	Adakah prosedur untuk mengelola teknologi informasi (prosedur TI) yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar?
2	Bagaimana ketersediaan jaringan TI yang ada di sekolah?



## LAMPIRAN C

Lampiran ini berisi tentang hasil yang didapatkan dari pelaksanaan wawancara kepada narasumber di SMP Negeri 1 Kediri. Hasil wawancara didapatkan dari narasumber manajemen sekolah, guru, dan operator TI.

### 1. Manajemen Sekolah

Topik: <i>Communication</i>	
1	<p>Menurut Bapak/ Ibu, siapa sajakah audiens yang sebaiknya menerima pesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri pada tahap awal siklus manajemen perubahan?</p> <p><input type="checkbox"/> Hanya 10 guru yang terpilih sebagai motor perubahan beserta kepala sekolah Alasan:</p> <p>✓ Seluruh guru beserta tenaga pendidik Alasan: <u>Pesan perubahan harus diketahui seluruh guru dan tendik agar mereka tahu apa yang akan dilakukan sekolah terkait KBM.</u> Lainnya:</p>
	<p>Untuk tahap awal manajemen perubahan lebih baik semua guru dan tenaga pendidik harus tau agar komunikasi mengenai penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri diketahui. Jika hanya 10 guru motor perubahan, khawatirnya sekolah mengabaikan guru dan tendik yang lain padahal tujuan penerapan Yukblajar digunakan untuk semua guru untuk digunakan di kelas.</p>
2	<p>Siapakah orang yang ideal dalam menyampaikan pesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri?</p> <p><input type="checkbox"/> Komite sekolah</p>

	<p>Alasan: .</p> <p>√ Kepala sekolah</p> <p>Alasan: karena merupakan manajer perubahan dan manajer proyek. Selain itu konteks informasi yang dibicarakan oleh kepala sekolah adalah berkaitan dengan agenda sekolah tiap minggu, kurikulum, kritik dan masukan pengajaran guru dan seluruh hal yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar.</p> <p>Lainnya:</p>
	<p>Orang yang berpengaruh dalam menyampaikan pesan kepada seluruh civitas akademik sekolah adalah komite dan kepala sekolah. Namun, aktor yang paling aktif diantara keduanya adalah kepala sekolah.</p>
3	<p>Media komunikasi apa yang efektif digunakan untuk menyampaikan pesan perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri?</p> <p>√ Media sosial, sebutkan: <u>whatsapp dan SMS</u></p> <p>√ Rapat</p> <p><input type="checkbox"/> Poster/ brosur/ flyer</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya: <u>website, surat edaran, komunikasi langsung</u></p> <p>Dalam menyampaikan pesan komunikasi, manajemen sekolah menggunakan media sosial, rapat, surat edaran, <u>website</u> sekolah, dan dapat secara langsung melalui lisan. Media sosial yang digunakan adalah <u>whatsapp</u> dan SMS. Whatapp paling sering digunakan sebagai media komunikasi dimana terdapat grup wakil kepala sekolah, seluruh guru, dan proktor (personel yang bertugas untuk mengatur ujian).</p>
4	<p>Menurut Bapak/ Ibu, bagaimana menciptakan komunikasi dua arah yang efektif untuk</p>



	<p>menyampaikan pesan perubahan kepada audiens?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menyisipkan sesi tanya jawab pada rapat</li> <li>✓ Membuka forum pada grup <i>whatsapp</i> guru</li> <li><input type="checkbox"/> Lainnya:</li> </ul> <p>Sesi tanya jawab untuk guru keseluruhan dapat dilakukan melalui sesi tanya jawab pada sosialisasi rapat. Sedangkan untuk guru motor perubahan, komunikasi 2 arah dapat dilakukan pada sesi tanya jawab rapat dan forum grup <i>whatsapp</i>. Hal ini dilakukan karena merupakan budaya komunikasi pada rapat dan <i>whatsapp</i> sudah menjadi kebiasaan yang dilakukan.</p>
<b>Topik: <i>Sponsor roadmap</i></b>	
5	<p>Siapakah sosok yang mampu menjadi sponsor utama dalam perubahan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Komite sekolah</li> <li>Alasan:</li> <li>✓ Kepala sekolah</li> <li>Alasan: <u>Kepala sekolah merupakan manajer perubahan dan sangat dihormati oleh civitas akademik.</u></li> <li><input type="checkbox"/> Lainnya:</li> </ul> <p>Kepala sekolah sangat dihormati dan dihargai pendapatnya oleh civitas akademik sekolah. Pada proyek ini, kepala sekolah pun juga telah menyetujui dan memberikan dukungan agar guru-guru dapat berubah mencapai tujuan besar perubahan. Oleh karena itu, dapat dikatakan kepala sekolah merupakan sponsor utama dalam perubahan.</p>
6	<p>Selama ini, bagaimana kebijakan penggunaan sistem pembelajaran digital disampaikan?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Penyampaian berupa perintah, dimana guru harus memakai sistem</li> <li>✓ Penyampaian berupa anjuran, dimana guru diperbolehkan memakai atau tidak</li> <li><input type="checkbox"/> Penyampaian disertai dengan pemaparan urgensi penggunaan sistem</li> <li><input type="checkbox"/> Penyampaian disertai dengan dorongan dan dukungan untuk melatih guru hingga mahir menggunakan sistem</li> <li><input type="checkbox"/> Lainnya:</li> </ul>
	<p>Kebijakan penggunaan sistem pembelajaran digital dipicu dari Dinas Pendidikan Kota Kediri yang disampaikan kepada kepala sekolah. Dinas Pendidikan Kota Kediri menganjurkan penggunaan aplikasi bernama Edmodo. Selanjutnya kepala sekolah memberikan anjuran kepada guru-guru untuk menggunakan Edmodo dalam kegiatan belajar mengajar. Hal tersebut tidak memaksa guru, namun atas dasar kesadaran dari guru pribadi agar Edmodo dapat mempermudah kegiatan belajar mengajar, maka saat ini sebagian besar guru telah menggunakan Edmodo.</p>
7	<p>Apa yang dilakukan manajemen sekolah untuk memotivasi civitas akademik dalam menggunakan Yukblajar sebagai sistem pembelajaran digital?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Manajemen sekolah langsung memberikan perintah kepada seluruh guru untuk menggunakan Yukblajar pada saat KBM</li> <li><input type="checkbox"/> Manajemen sekolah mempertimbangkan beberapa nama guru untuk menggunakan Yukblajar</li> </ul>

	<p>dan memberikan perintah kepada guru tersebut</p> <p><input type="checkbox"/> Manajemen sekolah melakukan sosialisasi dan memilih beberapa orang yang memiliki kesadaran lebih untuk menggunakan Yukblajar</p> <p>✓ Lainnya:  <u>Manajemen sekolah menganjurkan melalui sosialisasi, workshop selama 1-2 hari</u></p> <p>Pada awalnya manajemen sekolah memotivasi guru dengan mensosialisasikan penggunaan Yukblajar pada rapat guru. Selanjutnya beberapa guru diberitahu bagaimana teknis penggunaan Yukblajar agar mampu memotivasi rekan gurunya untuk ikut menggunakan Yukblajar.</p>
8	<p>Bagaimana agar sponsor perubahan dapat memahami peran dan tanggung jawabnya selama penerapan perubahan berlangsung?</p> <p>✓ Penjelasan pada waktu <i>kick off meeting</i></p> <p>✓ Penandatanganan perjanjian kerjasama</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p> <p>Kick off meeting dan perjanjian kerjasama merupakan media yang tepat karena disampaikan di awal aktivitas manajemen perubahan.</p>
9	<p>Di dalam menerapkan perubahan, apakah sponsor perubahan akan mengadakan koalisi/ kerjasama dengan personel sekolah lain untuk membantu menyukseskan penerapan Yukblajar?</p> <p>✓ Ya</p> <p>Jika iya, bagaimana bentuk kerjasama tersebut?</p> <p><input type="checkbox"/> Tidak</p> <p>Alasan:</p>

	Kepala sekolah membutuhkan kerjasama dengan personel organisasi untuk mendukung keberhasilan penerapan Yukblajar dimana personel tersebut adalah wakil kepala sekolah bagian kurikulum dan perwakilan proktor yang bertugas untuk mengawasi materi yang dibuat guru motor perubahan pada Yukblajar, serta operator TI yang bertugas untuk memastikan ketersediaan infrastruktur untuk penerapan Yukblajar.
Topik: <i>Coaching</i>	
10	Bagaimana harapan manajemen sekolah terhadap guru-guru yang menjadi aktor utama dalam menerapkan Yukblajar pada saat kegiatan belajar mengajar?
	Manajemen sekolah berharap guru keseluruhan dapat menerapkan Yukblajar pada pengajaran di kelas sehingga kegiatan belajar mengajar dapat terfasilitasi oleh IT agar menciptakan kelas yang lebih interaktif dan sesuai dengan pendekatan era milenial.
11	Selama ini, bagaimana manajemen sekolah dapat melatih guru-guru untuk melakukan perubahan dalam proses belajar mengajar?
	Manajemen sekolah mengadakan pelatihan dimana pelatihnya adalah rekan guru sendiri yang memiliki pengetahuan yang lebih dibanding guru yang lainnya. Sebelum mengadakan pelatihan, tentunya akan disampaikan informasi untuk melakukan perubahan.
12	Pada saat ini, upaya apa yang dilakukan oleh manajemen sekolah untuk menghadapi jika terdapat guru yang tidak mau melakukan perubahan?
	Upaya yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan membentuk kebijakan dimana

	pelaksanaan ujian meliputi UTS dan Penilaian Akhir Semester menggunakan sistem berbasis komputer sehingga mau tidak mau guru harus mengupload soal pada e-learnig sekolah
Topik: <i>Knowledge</i>	
13	<p>Menurut manajemen sekolah, kemampuan apa yang sebaiknya dimiliki guru untuk mampu menjadi motor penggerak dalam menggunakan Yukblajar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mahir mengoperasikan komputer/ laptop</li> <li>✓ Terbiasa mengakses internet untuk mencari bahan ajar</li> <li><input type="checkbox"/> Lainnya:</li> </ul> <p>Pada dasarnya semua guru bisa menjadi motor penggerak dalam menggunakan Yukblajar namun khususnya mahir mengoperasikan komputer/ laptop, terbiasa mengakses internet untuk mencari bahan ajar. Selain itu, guru yang berusia lebih muda sangat berpotensi untuk menjadi motor penggerak karena masih mampu menerima wawasan baru tentang TI.</p>
14	<p>Apakah manajemen sekolah mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki guru saat ini dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam menerapkan Yukblajar? Jika iya, bagaimana proses identifikasi tersebut?</p> <p>Manajemen sekolah belum mampu melakukan identifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki guru saat ini dengan kemampuan yang dibutuhkan. Manajemen sekolah hanya menyampaikan kepada guru sedangkan guru yang mempersiapkan diri untuk menerapkan Yukblajar.</p>
15	Bentuk pelatihan apa yang sebaiknya dilakukan agar transfer ilmu di dalam menggunakan Yukblajar mampu berjalan dengan baik?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ <i>Workshop</i> (pelatihan terstruktur selama 2 hari dengan beberapa guru terpilih sebagai peserta)</li> <li>□ <i>One-on-one coaching</i> (pembinaan satu per satu yang bertujuan lebih intensif)</li> <li>□ <i>Online consultation</i> (konsultasi melalui media sosial ketika terjadi kendala dalam menggunakan Yukblajar)</li> <li>√ Lainnya: <u>tutor sebaya</u></li> </ul>
	Pada saat pelatihan, sebaiknya berbentuk workshop yang dilakukan selama 2 hari. Selain itu, pelatihan yang dianggap efektif adalah dengan tutor sebaya dimana jika terdapat kesulitan, guru dapat bertanya ke rekan sebayanya.
<b>Topik: <i>Resistance management</i></b>	
16	Bagaimana manajemen sekolah mampu mengidentifikasi penolakan perubahan yang mungkin terjadi di dalam menerapkan Yukblajar?
	Manajemen sekolah belum mampu mengidentifikasi penolakan perubahan yang mungkin terjadi. Inisiatif akan muncul setelah terjadinya penolakan terhadap perubahan. Inisiatif yang dilakukan adalah dengan memaksa guru untuk menggunakan aplikasi pada saat ujian.
17	Bagaimana manajemen sekolah mampu mengidentifikasi sumber penolakan perubahan berasal di dalam menerapkan Yukblajar?
	Manajemen sekolah belum mampu mengidentifikasi sumber penolakan perubahan pada penerapan Yukblajar.
18	Bagaimana proses pemantauan pengajaran guru yang berjalan selama ini?

	Proses pemantauan pengajaran guru dilakukan dengan menggunakan sistem PKG (Penilaian Kinerja Guru). Pada PKG, salah satu guru dipilih sebagai assessor untuk menilai kinerja kelompok guru mata pelajaran tertentu. Periode pelaksanaan PKG adalah 1 semester sekali. Hasil dari PKG diberikan kepada kepala sekolah.
19	Adakah aktivitas dari manajemen sekolah untuk menilai dan mengevaluasi penggunaan sistem pembelajaran digital di sekolah? Jika ada, apa saja aktivitasnya?
	Belum ada aktivitas untuk menilai dan mengevaluasi penggunaan sistem pembelajaran digital di sekolah.
20	Adakah pendekatan yang dilakukan manajemen sekolah untuk memperkuat perubahan dan mengatasi penolakan terhadap perubahan dalam menerapkan Yukblajar?
	Belum ada pendekatan yang dilakukan manajemen sekolah untuk melakukan penguatan perubahan.

## 2. Guru

Topik: <i>Coaching</i>	
	Apa harapan dari guru SMP Negeri 1 Kediri ketika menggunakan Yukblajar dalam proses belajar mengajar?
1	Sistem pembelajaran digital mampu mempermudah guru dalam melaksanakan tugasnya dalam kegiatan belajar mengajar. Guru berharap sistem tersebut praktis dan menghemat biaya.

2	Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap perencanaan? Adakah media untuk mendukung tahap perencanaan?
	Di Kota Kediri, penyusunan RPP dilakukan melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang berisi perwakilan guru mata pelajaran yang dikirim ke Dinas Pendidikan. Selanjutnya perwakilan inilah yang menghasilkan RPP yang menjadi acuan guru se-Kota Kediri untuk masing-masing kelas sesuai dengan mata pelajaran yang mereka ajar. Bahan materi ajar dalam RPP didapatkan dari acuan RPP hasil MGPM (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan mencari bahan materi di internet kemudian mengumpulkannya pada suatu folder di laptop (pencarian secara online namun pengumpulan secara offline). Media yang digunakan untuk menyusun RPP adalah secara offline.
3	Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap pelaksanaan? Adakah media untuk mendukung tahap pelaksanaan?
	Aktivitas belajar mengajar di kelas dilakukan secara tatap muka dimana guru menerangkan materi dan siswa menyimak materi yang diajarkan guru. Media yang digunakan dalam kegiatan belajar mengajar dapat meliputi video yang diunduh dari Youtube, media flash player, PPT, Edmodo, dll.
4	Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap penilaian? Adakah media untuk mendukung tahap penilaian?
	Aktivitas pada penilaian adalah untuk mengukur kemampuan siswa melalui tugas dan ujian. Ujian yang ada meliputi ulangan harian, UTS, dan Penilaian Akhir Semester.



	Media yang digunakan dapat secara otomatis maupun manual. Otomatis merupakan penilaian bagi ujian yang ada pada Edmodo atau CBT E-Learning. Manual dilakukan bagi ujian diluar penggunaan sistem pembelajaran digital.
5	<p>Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan guru di tahap pembimbingan? Adakah media untuk mendukung tahap pembimbingan?</p> <p>Pembimbingan diluar kelas hanya dilakukan kepada siswa yang mengikuti lomba saja. Belum ada pembimbingan yang khusus memantau aktivitas siswa di luar jam pelajaran. Pembimbingan untuk lomba dilakukan dengan cara tatap muka di luar jam kelas yang bertempat di sekolah.</p>

### 3. Operator TI

<i>Knowledge</i>	
1	<p>Adakah prosedur untuk mengelola teknologi informasi (prosedur TI) yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar?</p> <p>Prosedur TI yang dimiliki sekolah diantaranya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosedur peminjaman laboratorium TIK</li> <li>• Prosedur peminjaman LCD</li> <li>• Prosedur peminjaman laptop</li> </ul>
2	<p>Bagaimana ketersediaan jaringan TI yang ada di sekolah?</p> <p>Jaringan TI di lingkup sekolah sudah online. Adanya wifi dan access point yang tersebar di seluruh tempat-tempat agar civitas akademik dapat mengakses internet baik dalam kelas maupun di laboratorium TIK.</p>



## LAMPIRAN D

Pengukuran kinerja yang dilakukan pada aktivitas mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.

**Tabel D.1 Pengukuran Ketercapaian Aktivitas yang Akan Dilakukan**

	<b>Strategi</b>	<b>Aktivitas</b>	<b>PI</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Awareness</b>	Mendapatkan komitmen dari manajemen sekolah terkait perubahan	Mengadakan perjanjian kerjasama dengan kepala sekolah	Jumlah penyebaran informasi perjanjian kerjasama kepada guru dan tendik	1		
		Membentuk tim inti manajemen perubahan	Jumlah anggota tim inti manajemen perubahan yang dibentuk oleh kepala sekolah	3		
	Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru	Jumlah kehadiran guru motor perubahan pada sosialisasi rapat	10		
			Jumlah sosialisasi rapat yang dipimpin oleh kepala sekolah yang membahas mengenai: • Alasan untuk berubah.	1		

	menyampaikan pesan perubahan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran penting sistem pembelajaran digital.</li> <li>• Pilot proyek penerapan Yukblajar</li> <li>• Gambaran umum Yukblajar.</li> <li>• Keuntungan yang didapatkan guru ketika menggunakan Yukblajar</li> </ul>			
		Membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan	<p>Jumlah grup whatsapp yang berisi guru motor perubahan yang disetujui oleh kepala sekolah dengan bahasan grup:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hak dan kewajiban</li> <li>• Gambaran aktivitas manajemen perubahan</li> </ul>	1		
			Jumlah guru yang menjadi anggota grup	10 guru		
<i>Desire</i>	Memotivasi guru motor perubahan terkait penerapan perubahan	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan	Jumlah rapat kecil yang diadakan antara kepala sekolah dengan guru motor perubahan	1		
			Jumlah kehadiran guru motor perubahan pada rapat kecil	10		

		Menarik komitmen guru motor perubahan	Jumlah konsekuensi jika tidak menjalankan komitmen melakukan manajemen perubahan	1		
			Jumlah guru motor perubahan yang menyatakan komitmen untuk menggunakan Yukblajar di kelas	10		
	Mendapatkan komitmen penerapan Yukblajar dari guru	Menarik komitmen guru keseluruhan	Jumlah guru keseluruhan yang menyatakan komitmen untuk menggunakan Yukblajar	55		
<i>Knowledge</i>	Mengadakan pelatihan Langit 1	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar	Jumlah penyampaian informasi terkait pelatihan Langit 1 yang terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>• waktu pelaksanaan</li> <li>• jadwal pelatihan</li> <li>• perlengkapan yang dibawa</li> <li>• materi pelatihan</li> </ul>	1		
			Jumlah peserta pelatihan yang mengaktivasi akun Trello sebelum pelaksanaan pelatihan	11		

			Jumlah sarana dan prasarana tempat untuk melaksanakan pelatihan: • Adanya tempat pelatihan • Adanya internet • Adanya LCD dan proyektor	3		
		Melaksanakan Pelatihan Langit 1	Jumlah instruktur yang melatih pada pelatihan Langit 1	1		
			Jumlah kehadiran peserta pelatihan	11		
			Tingkat pengisian alur belajar di Trello yang peserta buat	11		
			Jumlah dokumentasi materi pelatihan	1		
<i>Ability</i>	Mendampingi pengajaran guru dengan Yukblajar di kelas	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas	Jumlah guru yang memiliki kesiapan materi pada Yukblajar	10		
			Jumlah kelengkapan sarana dan prasarana kelas: • Adanya HP/ laptop • Adanya internet • Adanya LCD dan proyektor	3		
		Melakukan pendampingan	Jumlah guru motor perubahan yang mengajar di kelas	10		

		guru motor perubahan di kelas	Tingkat kepuasan siswa terhadap pengajaran guru dengan Yukblajar	4 (puas)		
<i>Reinforcement</i>	Melakukan pengukuran kinerja ketercapaian kesuksesan perubahan	Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar	Jumlah evaluasi hasil penerapan Yukblajar yang dilaporkan kepada tim inti manajemen perubahan	1		
				1		
	Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah	Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik	Jumlah penghargaan yang diberikan	2		
			Jumlah guru yang berprogres baik yang diberikan penghargaan	2		
		Merayakan perubahan	Jumlah guru yang hadir dalam rapat pada perayaan perubahan	65		
			Jumlah perayaan perubahan yang dipimpin oleh kepala sekolah	1		
			Jumlah guru motor perubahan yang menyampaikan pendapat tentang penggunaan Yukblajar di kelas	1		



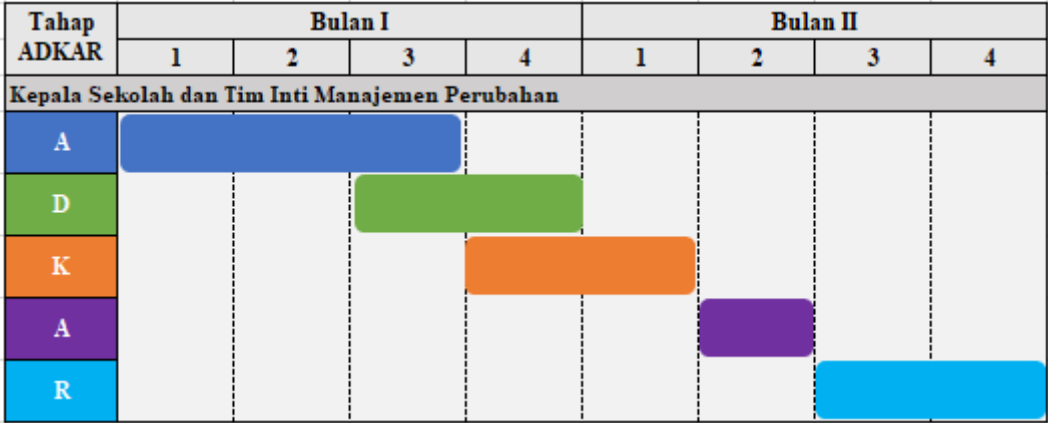


## LAMPIRAN E

Pada lampiran ini akan menyajikan mengenai *roadmap* manajemen perubahan yang telah terbentuk.

Aktivitas Manajemen Perubahan			Bulan I				Bulan II			
			1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Perubahan</b>										
A	Mendapatkan komitmen dari manajemen sekolah	Menandatangani perjanjian kerjasama	A.1							
		Membentuk tim inti manajemen perubahan	A.2							
	Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru		A.3						
		Membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan			A.4					
D	Memotivasi guru motor perubahan terkait penerapan perubahan	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan			D.1					
	Mendapatkan komitmen penerapan Yukblajar dari guru	Menarik komitmen guru motor perubahan			D.2					
		Menarik komitmen guru yang bukan menjadi motor perubahan				D.3				
K	Mengadakan pelatihan Langit 1	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar				K.1				
		Mengadakan Pelatihan Langit 1					K.2			
A	Mendampingi pengajaran guru dengan Yukblajar di kelas	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas						AB.1		
		Melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas						AB.2		
R	Melakukan pengukuran kinerja ketercapaian kesuksesan perubahan	Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar							R.1	
	Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah	Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik								R.2
		Merayakan perubahan								R.3

Gambar E.1 *Roadmap* Manajemen Perubahan untuk Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Perubahan

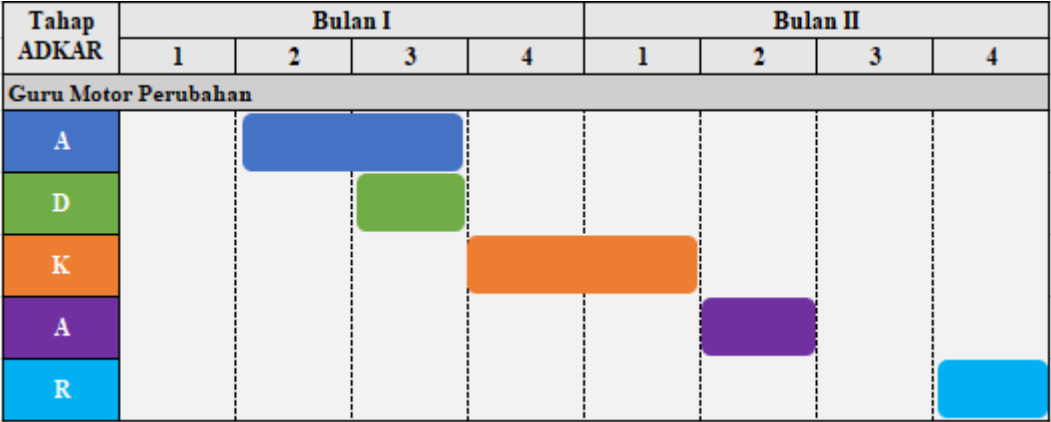


Gambar E.2 Roadmap Manajemen Perubahan untuk Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Perubahan Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR

Aktivitas Manajemen Perubahan			Bulan I				Bulan II			
			1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Guru Motor Perubahan</b>										
A	Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru		A.3						
		Membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan			A.4					
D	Memotivasi guru motor perubahan terkait penerapan perubahan	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan			D.1					
	Mendapatkan komitmen penerapan Yukblajar dari guru	Menarik komitmen guru motor perubahan			D.2					
K	Mengadakan pelatihan Langit 1	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar				K.1				
		Mengadakan Pelatihan Langit 1					K.2			
A	Mendampingi pengajaran guru dengan Yukblajar di kelas	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas						AB.1		
		Melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas						AB.2		
R	Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah	Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik								R.2
		Merayakan perubahan								R.3

Gambar E.3 Roadmap Manajemen Perubahan untuk Guru Motor Perubahan

E-4



Gambar E.4 *Roadmap* Manajemen Perubahan untuk Guru Motor Perubahan Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR

Aktivitas Manajemen Perubahan			Bulan I				Bulan II			
			1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Guru Di Luar Motor Perubahan</b>										
<b>A</b>	Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru		A.3						
<b>D</b>	Menarik komitmen guru yang bukan menjadi motor perubahan	Menarik komitmen guru yang bukan menjadi motor perubahan				D.3				
<b>R</b>	Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah	Merayakan perubahan								R.3

Gambar E.5 Roadmap Manajemen Perubahan untuk Guru Keseluruhan

Tahap ADKAR	Bulan I				Bulan II			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Guru Keseluruhan</b>								
<b>A</b>								
<b>D</b>								
<b>R</b>								

Gambar E.6 Roadmap Manajemen Perubahan untuk Guru Keseluruhan Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR



## LAMPIRAN F

Pada lampiran ini akan menyajikan realisasi pelaksanaan *roadmap* strategi manajemen perubahan.

Aktivitas Manajemen Perubahan			Bulan I				Bulan II				Bulan III				Bulan IV			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Perubahan																		
A	Mendapatkan komitmen dari manajemen sekolah	Menandatangani perjanjian kerjasama		A.1														
		Membentuk tim inti manajemen perubahan		A.2														
	Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru			A.3													
		Membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan				A.4												
D	Memotivasi guru motor perubahan terkait penerapan perubahan	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan																
	Mendapatkan komitmen penerapan Yukblajar dari guru	Menarik komitmen guru motor perubahan									D.2							
		Menarik komitmen guru keseluruhan														D.3		
K	Mengadakan pelatihan Langit 1	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar									K.1							
		Mengadakan Pelatihan Langit 1									K.2							
A	Mendampingi pengajaran guru dengan Yukblajar di kelas	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas										AB.1						
		Melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas										AB.2						
R	Melakukan pengukuran kinerja ketercapaian kesuksesan perubahan	Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar										R.1						
	Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah	Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik															R.2	
		Merayakan perubahan															R.3	

Gambar F.1 Realisasi *Roadmap* Manajemen Perubahan untuk Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Proyek

F-2

Tahap ADKAR	Bulan I				Bulan II				Bulan III				Bulan IV			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Perubahan</b>																
A																
D																
K																
A																
R																

**Gambar F.2 Realisasi *Roadmap* Manajemen Perubahan untuk Kepala Sekolah dan Tim Inti Manajemen Proyek Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR**

Aktivitas Manajemen Perubahan			Bulan I				Bulan II				Bulan III				Bulan IV			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Guru Motor Perubahan</b>																		
A	Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru			A.3													
		Membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan			A.4													
D	Memotivasi guru motor perubahan terkait penerapan perubahan	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan																
		Menarik komitmen guru motor perubahan																
K	Mengadakan pelatihan Langit 1	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar																
		Mengadakan Pelatihan Langit 1																
A	Mendampingi pengajaran guru dengan Yukblajar di kelas	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas																
		Melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas																
R	Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah	Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik																
		Merayakan perubahan																

**Gambar F.3 Realisasi *Roadmap* Manajemen Perubahan untuk Guru Motor Perubahan**



Tahap ADKAR	Bulan I				Bulan II				Bulan III				Bulan IV			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Guru Motor Perubahan</b>																
A																
D																
K																
A																
R																

**Gambar F.4 Realisasi *Roadmap* Manajemen Perubahan untuk Guru Motor Perubahan Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR**

Aktivitas Manajemen Perubahan			Bulan I				Bulan II				Bulan III				Bulan IV			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Guru Keseluruhan</b>																		
A	Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru			A.3													
D	Menarik komitmen guru yang bukan menjadi motor perubahan	Menarik komitmen guru yang bukan menjadi motor perubahan															D.3	
R	Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah	Merayakan perubahan															R.3	

**Gambar F.5 Realisasi *Roadmap* Manajemen Perubahan untuk Guru Keseluruhan**

Tahap ADKAR	Bulan I				Bulan II				Bulan III				Bulan IV			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Guru Keseluruhan																
A																
D																
R																

Gambar F.6 Realisasi *Roadmap* Manajemen Perubahan untuk Guru Keseluruhan Dilihat dari Perspektif Tahap ADKAR

## LAMPIRAN G

Pada lampiran ini akan menyajikan hasil evaluasi *roadmap* strategi manajemen perubahan terhadap ketercapaian aktivitas yang diambil dari PI tiap aktivitasnya.

**Tabel G.1 Hasil Evaluasi Manajemen Perubahan terhadap Ketercapaian Aktivitas**

	Strategi	Aktivitas	PI	Target	Realisasi	Keterangan
Awareness	Mendapatkan komitmen dari manajemen sekolah terkait perubahan	Mengadakan perjanjian kerjasama dengan kepala sekolah	Jumlah penyebaran informasi perjanjian kerjasama kepada guru dan tendik	1	1	Tercapai
		Membentuk tim inti manajemen perubahan	Jumlah anggota tim inti manajemen perubahan yang dibentuk oleh kepala sekolah	3	4	Tercapai
	Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan	Mengadakan sosialisasi pada rapat guru	Jumlah kehadiran guru motor perubahan pada sosialisasi rapat	10	10	Tercapai
			Jumlah sosialisasi rapat yang dipimpin oleh kepala sekolah yang membahas mengenai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alasan untuk berubah.</li> <li>• Peran penting sistem pembelajaran digital.</li> </ul>	1	1	Tercapai

G-2

	n pesan perubahan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot proyek penerapan Yukblajar</li> <li>• Gambaran umum Yukblajar.</li> <li>• Keuntungan yang didapatkan guru ketika menggunakan Yukblajar</li> </ul>			
		Membentuk forum pada grup whatsapp guru motor perubahan	Jumlah grup whatsapp yang berisi guru motor perubahan yang disetujui oleh kepala sekolah dengan bahasan grup: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hak dan kewajiban</li> <li>• Gambaran aktivitas manajemen perubahan</li> </ul>	1	1	Tercapai
			Jumlah guru yang menjadi anggota grup	10 guru	10 guru	Tercapai
<i>Desire</i>	Memotivasi guru motor perubahan terkait penerapan perubahan	Memberikan motivasi untuk guru motor perubahan	Jumlah rapat kecil yang diadakan antara kepala sekolah dengan guru motor perubahan	1	0	Tidak Tercapai
			Jumlah kehadiran guru motor perubahan pada rapat kecil	10	0	Tidak Tercapai
		Menarik komitmen guru	Jumlah konsekuensi jika tidak menjalankan komitmen melakukan manajemen perubahan	1	0	Tidak Tercapai

		motor perubahan				
			Jumlah guru motor perubahan yang menyatakan komitmen untuk menggunakan Yukblajar di kelas	10	10	Tercapai
	Mendapatkan komitmen penerapan Yukblajar dari guru	Menarik komitmen guru keseluruhan	Jumlah guru keseluruhan yang menyatakan komitmen untuk menggunakan Yukblajar	55	11	20% Tercapai
<i>Knowledge</i>	Mengadakan pelatihan Langit 1	Mempersiapkan kegiatan pelatihan Yukblajar	Jumlah penyampaian informasi terkait pelatihan Langit 1 yang terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>• waktu pelaksanaan</li> <li>• jadwal pelatihan</li> <li>• perlengkapan yang dibawa</li> <li>• materi pelatihan</li> </ul>	1	1	Tercapai
			Jumlah peserta pelatihan yang mengaktivasi akun Trello sebelum pelaksanaan pelatihan	11	7	63,4% Tercapai
			Jumlah sarana dan prasarana tempat untuk melaksanakan pelatihan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya tempat pelatihan</li> </ul>	3	3	Tercapai

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya internet</li> <li>• Adanya LCD dan proyektor</li> </ul>			
		Melaksanakan Pelatihan Langit 1	Jumlah instruktur yang melatih pada pelatihan Langit 1	1	1	Tercapai
			Jumlah kehadiran peserta pelatihan	11	6	54,5 % Tercapai
			Tingkat pengisian alur belajar di Trello yang peserta buat	11	4	36,4% Tercapai
			Jumlah dokumentasi materi pelatihan	1	1	Tercapai
<i>Ability</i>	Mendampingi pengajaran guru dengan Yukblajar di kelas	Mempersiapkan pengajaran guru di kelas	Jumlah guru yang memiliki kesiapan materi pada Yukblajar	10	4	40% Tercapai
			Jumlah kelengkapan sarana dan prasarana kelas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya HP/ laptop</li> <li>• Adanya internet</li> <li>• Adanya LCD dan proyektor</li> </ul>	3	3	Tercapai
		Melakukan pendampingan guru motor perubahan di kelas	Jumlah guru motor perubahan yang mengajar di kelas	10	4	40% Tercapai
			Tingkat kepuasan siswa terhadap pengajaran guru dengan Yukblajar	4 (puas)	4 (puas)	Tercapai
<i>R</i>				1	1	Tercapai

	Melakukan pengukuran kinerja ketercapaian kesuksesan perubahan	Mengevaluasi hasil penerapan Yukblajar	Jumlah evaluasi hasil penerapan Yukblajar yang dilaporkan kepada tim inti manajemen perubahan	1	1	Tercapai
	Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik sekolah	Memberikan pengakuan dan penghargaan bagi guru motor perubahan yang berprogres baik	Jumlah penghargaan yang diberikan	2	2	Tercapai
			Jumlah guru yang berprogres baik yang diberikan penghargaan	2	2	Tercapai
		Merayakan perubahan	Jumlah guru yang hadir dalam rapat pada perayaan perubahan	65	20	30,7% Tercapai
			Jumlah perayaan perubahan yang dipimpin oleh kepala sekolah	1	0	Tidak Tercapai
			Jumlah guru motor perubahan yang menyampaikan pendapat tentang penggunaan Yukblajar di kelas	1	1	Tercapai

Keterangan:

	KPI kunci tahapan ADKAR
	PI Aktivitas

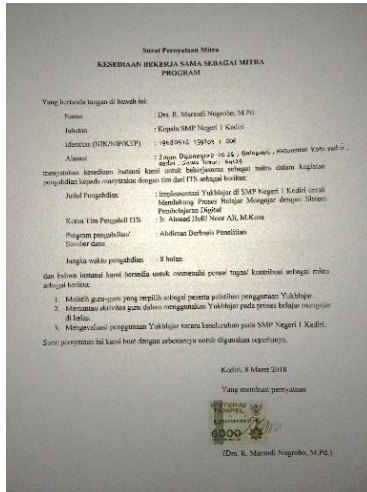




## LAMPIRAN H

Dokumentasi Pelaksanaan Manajemen Perubahan disajikan pada gambar-gambar di masing-masing tahap ADKAR berikut ini.

### Awareness



Gambar H.1 Perjanjian Kerjasama

Daftar Kehadiran Guru Motor Perubahan pada Sosialisasi Rapat Guru

Nama	Jabatan	Kehadiran
Drs. R. Marsudi Nugroho, M.Pd	Kepala Sekolah	✓
Sri Urfah, SPd	Guru TIK	✓
Hendik Sudarso, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia	✓
Indah Widi Utami, SPd	Guru Bahasa Jawa	✓
Dra. Ida Soraya, M.M.Pd.	Guru Bahasa Inggris	✓
Risky Rismawati, S.Pd	Guru PPKN	✓
Setyorini, S.Pd.	Guru IPS	✓
Tri Wahyudi, S. Pd.MM	Guru IPA	✓
Alvin Riza Fanani, S.Pd	Guru Matematika	✓
Lilis Ernawati, S. Pd	Guru Seni Budaya	✓
Danang Kanda Riyatmojo, S.Pd	Guru PJOK	✓

Gambar H.2 Daftar Kehadiran pada Sosialisasi Rapat

**Checklist Informasi yang Disampaikan pada  
Sosialisasi Rapat**

Pada sosialisasi rapat, kepala sekolah selaku manajer perubahan dan sponsor utama perubahan akan menyampaikan informasi berikut ini:

- ☒ Alasan untuk berubah
- ☒ Peran penting sistem pembelajaran digital
- ☒ Pilot proyek penerapan Yukblajar
- ☒ Gambaran umum Yukblajar
- ☐ Informasi lainnya (opsional):  
.....  
.....

**Gambar H.3 Checklist Informasi yang Disampaikan pada  
Rapat**

*Desire*



**Gambar H.4 Pernyataan Komitmen Guru Keseluruhan**

**Daftar Kehadiran Guru Motor Perubahan pada  
Rapat Kecil Manajemen Perubahan**

Nama	Jabatan	Kehadiran
Drs. R. Marsudi	Kepala Sekolah	✗
Nugroho, M.Pd		
Sri Urifah, SPd	Guru TIK	✗
Hendik Sudarso, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia	✗
Indah Widi Utami, SPd	Guru Bahasa Jawa	✗
Dra. Ida Soraya, M.M.Pd.	Guru Bahasa Inggris	✗
Risky Rismawati, S.Pd	Guru PPKN	✗
Setyorini, S.Pd.	Guru IPS	✗
Tri Wahyudi, S. Pd.MM	Guru IPA	✗
Alvin Riza Fanani, S.Pd	Guru Matematika	✗
Lilis Ernawati, S. Pd	Guru Seni Budaya	✗
Danang Kanda Riyatmojo, S.Pd	Guru PJOK	✗

Catatan :  
Tidak dilakukan sama sekali

**Gambar H.5 Daftar Kehadiran pada Rapat Kecil**

H-4

*Knowledge*



**Gambar H.6 Pelatihan Langit 1**



**Gambar H.7 Microteaching dengan Yukblajar**

**Checklist Persiapan Pelatihan Langit 1**

Berikut merupakan daftar yang perlu dipersiapkan untuk mendukung pelaksanaan Pelatihan Langit 1.

✓ Penyiapan Informasi terkait Pelatihan

Informasi	Checklist
Waktu pelaksanaan	✓
Jadwal pelatihan	✓
Perlengkapan yang perlu dibawa	✓
Materi pelatihan	✓

Keterangan:  
Disampaikan melalui surat edaran yang disebar melalui whatsapp guru motor perubahan grup

✓ Aktivasi Akun Trelio

Nama	Checklist
Drs. R. Marsudi Nugroho, M.Pd	✓
Sri Unifah, SPd	✓
Hendik Sudarso, S.Pd	✓
Indah Widi Utami, SPd	✗
Dra. Ida Soraya, M.M.Pd.	✓
Risky Rismawati, S.Pd	✓
Setyorini, S.Pd.	✓
Tri Wahyudi, S. Pd.MM	✓
Alvin Riza Fanani, S.Pd	✓
Lilis Emawati, S. Pd	✗
Danang Kanda Riyatmojo, S.Pd	✗

Keterangan:  
Terdapat 3 guru yang tidak menghadiri akun Trelio pada saat sebelum pelatihan

✓ Kelengkapan Sarana dan Prasarana

Sarpras yang Dibutuhkan	Checklist
Ruang pelatihan	✓
Koneksi internet	✓
LCD + Proyektor	✓

Keterangan:  
Ruang pelatihan adalah di lab 2 komputer, peserta menggunakan komputer lab. Akses internet, up dan proyektor telah terdapat pada lab.

Gambar H.8 Checklist Kesiapan Pelatihan Langit 1

**Daftar Kehadiran Guru Motor Perubahan pada Pelatihan Langit 1**

Nama	Jabatan	Kehadiran
Drs. R. Marsudi Nugroho, M.Pd	Kepala Sekolah	✗
Sri Unifah, SPd	Guru TIK	✓
Hendik Sudarso, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia	✓
Indah Widi Utami, SPd	Guru Bahasa Jawa	✗
Dra. Ida Soraya, M.M.Pd.	Guru Bahasa Inggris	✓
Risky Rismawati, S.Pd	Guru PPKN	✓
Setyorini, S.Pd.	Guru IPS	✓
Tri Wahyudi, S. Pd.MM	Guru IPA	✓
Alvin Riza Fanani, S.Pd	Guru Matematika	✓
Lilis Emawati, S. Pd	Guru Seni Budaya	✗
Danang Kanda Riyatmojo, S.Pd	Guru PJOK	✗

Catatan :  
Kepala Sekolah dan 3 orang guru tidak dapat mengikuti pelatihan Langit 1 dikarenakan terdapat agenda yang lain

Gambar H.9 Daftar Kehadiran Pelatihan Langit 1

Checklist Penilaian Hasil Board Guru Motor  
Perubahan

A. Identitas Guru

Nama : Dra. Ida Soroyo, M.M.Pd.

Mata Pelajaran : Bahasa Inggris kelas 7

B. Poin Penilaian

Poin Penilaian	Checklist
Guru mampu membuat card	✓
Guru mampu membuat list	✓
Guru mampu menambahkan gambar pada list	✓
Guru mampu menambahkan checklist pada list	✓
Guru mampu melampirkan link materi	✓
Guru mampu melampirkan video	✓
Guru mampu membuat kuis	✓
Guru mampu melampirkan link kuis pada list	✓

Checklist Penilaian Hasil Board Guru Motor  
Perubahan

A. Identitas Guru

Nama : Alvin Rizo Fanani, S. Pd.

Mata Pelajaran : Matematika kelas 7

B. Poin Penilaian

Poin Penilaian	Checklist
Guru mampu membuat card	✓
Guru mampu membuat list	✓
Guru mampu menambahkan gambar pada list	✓
Guru mampu menambahkan checklist pada list	✓
Guru mampu melampirkan link materi	✓
Guru mampu melampirkan video	✓
Guru mampu membuat kuis	✓
Guru mampu melampirkan link kuis pada list	✓

Checklist Penilaian Hasil Board Guru Motor  
Perubahan

A. Identitas Guru

Nama : Hendik Sadono, S. Pd.

Mata Pelajaran : Bahasa Indonesia kelas 8

B. Poin Penilaian

Poin Penilaian	Checklist
Guru mampu membuat card	✓
Guru mampu membuat list	✓
Guru mampu menambahkan gambar pada list	✓
Guru mampu menambahkan checklist pada list	✓
Guru mampu melampirkan link materi	✓
Guru mampu melampirkan video	✓
Guru mampu membuat kuis	✗
Guru mampu melampirkan link kuis pada list	✗

Checklist Penilaian Hasil Board Guru Motor  
Perubahan

A. Identitas Guru

Nama : Tri Widiyudi, S. Pd. MM

Mata Pelajaran : IPA kelas 8

B. Poin Penilaian

Poin Penilaian	Checklist
Guru mampu membuat card	✓
Guru mampu membuat list	✓
Guru mampu menambahkan gambar pada list	✓
Guru mampu menambahkan checklist pada list	✓
Guru mampu melampirkan link materi	✓
Guru mampu melampirkan video	✓
Guru mampu membuat kuis	✓
Guru mampu melampirkan link kuis pada list	✓

Checklist Penilaian Hasil Board Guru Motor  
Perubahan

A. Identitas Guru

Nama : Siti Unifah, S. Pd.

Mata Pelajaran : TIK kelas 7

B. Poin Penilaian

Poin Penilaian	Checklist
Guru mampu membuat card	✓
Guru mampu membuat list	✓
Guru mampu menambahkan gambar pada list	✓
Guru mampu menambahkan checklist pada list	✓
Guru mampu melampirkan link materi	✓
Guru mampu melampirkan video	✓
Guru mampu membuat kuis	✗
Guru mampu melampirkan link kuis pada list	✗

Checklist Penilaian Hasil Board Guru Motor  
Perubahan

A. Identitas Guru

Nama : Setyaning, S. Pd.

Mata Pelajaran : IPS kelas 8

B. Poin Penilaian

Poin Penilaian	Checklist
Guru mampu membuat card	✗
Guru mampu membuat list	✗
Guru mampu menambahkan gambar pada list	✗
Guru mampu menambahkan checklist pada list	✗
Guru mampu melampirkan link materi	✗
Guru mampu melampirkan video	✗
Guru mampu membuat kuis	✗
Guru mampu melampirkan link kuis pada list	✗

Keterangan :  
Guru hanya mengikuti materi di awal dan tidak ikut membuat di Trello

Checklist Penilaian Hasil Board Guru Motor  
Perubahan

A. Identitas Guru

Nama : Rizky Ramawati, S. Pd.

Mata Pelajaran : PPKn kelas 7

B. Poin Penilaian

Poin Penilaian	Checklist
Guru mampu membuat card	✓
Guru mampu membuat list	✓
Guru mampu menambahkan gambar pada list	✓
Guru mampu menambahkan checklist pada list	✓
Guru mampu melampirkan link materi	✓
Guru mampu melampirkan video	✓
Guru mampu membuat kuis	✓
Guru mampu melampirkan link kuis pada list	✓

Gambar H.10 Checklist Penilaian Hasil Board

*Ability*



**Gambar H.11 Pendampingan pada Bu Ida Soraya**



**Gambar H.12 Pendampingan pada Pak Alvin**



H-8



**Gambar H.13 Pendampingan Pak Bu Risky**



**Gambar H.14 Pendampingan pada Pak Tri**



**Checklist Persiapan Pendampingan di Kelas**

Nama Guru : Rages Rismawati, S. Pd.  
Mata Pelajaran : IPA kelas 7  
Tanggal Mengajar : Jumat, 11 Mei 2018

Berikut merupakan hal-hal yang perlu dipersiapkan untuk pelaksanaan pengajaran dengan Yukblajar di kelas.

☒ Kesiapan Materi yang Akan Diajarkan

Kesiapan Materi	Checklist
Board telah berisi materi yang sesuai untuk diajarkan pada saat pelaksanaan pengajaran di kelas	✓
Kuis yang sesuai materi yang akan diajarkan telah dibuat	✓
Board telah berisi link kuis yang akan dilakukan pada saat kelas	✓

Keterangan: .....

☐ Kesiapan Sarana dan Prasarana Kelas

Sarana dan Prasarana	Checklist
Handphone/ Laptop	✓
Jaringan Internet	✓
LCD dan Proyektor	✓

Keterangan: .....

**Checklist Persiapan Pendampingan di Kelas**

Nama Guru : Dra. Ida Suroyo, M. M. Pd.  
Mata Pelajaran : Bahasa Inggris kelas 3  
Tanggal Mengajar : Rabu, 9 Mei 2018

Berikut merupakan hal-hal yang perlu dipersiapkan untuk pelaksanaan pengajaran dengan Yukblajar di kelas.

☒ Kesiapan Materi yang Akan Diajarkan

Kesiapan Materi	Checklist
Board telah berisi materi yang sesuai untuk diajarkan pada saat pelaksanaan pengajaran di kelas	✓
Kuis yang sesuai materi yang akan diajarkan telah dibuat	✓
Board telah berisi link kuis yang akan dilakukan pada saat kelas	✓

Keterangan: .....

☒ Kesiapan Sarana dan Prasarana Kelas

Sarana dan Prasarana	Checklist
Handphone/ Laptop	✓
Jaringan Internet	✓
LCD dan Proyektor	✓

Keterangan: .....

**Checklist Persiapan Pendampingan di Kelas**

Nama Guru : Alvin Riza Fanani, S. Pd.  
Mata Pelajaran : Matematika kelas 9  
Tanggal Mengajar : Jumat, 11 Mei 2018

Berikut merupakan hal-hal yang perlu dipersiapkan untuk pelaksanaan pengajaran dengan Yukblajar di kelas.

☒ Kesiapan Materi yang Akan Diajarkan

Kesiapan Materi	Checklist
Board telah berisi materi yang sesuai untuk diajarkan pada saat pelaksanaan pengajaran di kelas	✓
Kuis yang sesuai materi yang akan diajarkan telah dibuat	✓
Board telah berisi link kuis yang akan dilakukan pada saat kelas	✓

Keterangan: .....

☒ Kesiapan Sarana dan Prasarana Kelas

Sarana dan Prasarana	Checklist
Handphone/ Laptop	✓
Jaringan Internet	✓
LCD dan Proyektor	✓

Keterangan: .....

**Checklist Persiapan Pendampingan di Kelas**

Nama Guru : Tri Wahyuadi, S. Pd. MM  
Mata Pelajaran : IPA kelas 8  
Tanggal Mengajar : Jumat, 11 Mei 2018

Berikut merupakan hal-hal yang perlu dipersiapkan untuk pelaksanaan pengajaran dengan Yukblajar di kelas.

☒ Kesiapan Materi yang Akan Diajarkan

Kesiapan Materi	Checklist
Board telah berisi materi yang sesuai untuk diajarkan pada saat pelaksanaan pengajaran di kelas	✓
Kuis yang sesuai materi yang akan diajarkan telah dibuat	✓
Board telah berisi link kuis yang akan dilakukan pada saat kelas	✓

Keterangan: .....

☐ Kesiapan Sarana dan Prasarana Kelas

Sarana dan Prasarana	Checklist
Handphone/ Laptop	✓
Jaringan Internet	✓
LCD dan Proyektor	✓

Keterangan: .....

Gambar H.15 Checklist Persiapan Pengajaran di Kelas

H-10

***Reinforcement***



**Gambar H.16 Perayaan Perubahan**



**Gambar H.17 Penyerahan Hadiah**

**Checklist Perayaan Perubahan**

Pada perayaan perubahan, berikut merupakan hal-hal yang harus dilakukan.

- ☒ Kepala sekolah memimpin rapat dan menyampaikan pesan perubahan
- ☒ Kepala sekolah memberikan motivasi dan anjuran untuk menggunakan Yukblajar kepada guru keseluruhan
- ☒ Perayaan perubahan dihadiri oleh seluruh guru
- ☒ Adanya penyampain pendapat dari guru motor perubahan mengenai pengajaran dengan Yukblajar di kelas
- ☐ Agenda Lainnya:  
.....  
.....

**Gambar H.18 Checklist Perayaan Perubahan**



## LAMPIRAN I

Pada lampiran ini akan dijelaskan formulir-formulir yang digunakan pada penelitian ini guna mendukung tiap aktivitas di tahap ADKAR. Pada formulir ini juga dapat menjadi acuan penilaian pada aktivitas mengevaluasi implementasi *roadmap* strategi manajemen perubahan.

**Tabel I.1 Formulir yang Digunakan pada Tiap Tahap ADKAR**

<b>Tahap ADKAR</b>	<b>Formulir</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Awareness</i>	Daftar kehadiran guru motor perubahan pada sosialisasi rapat	Terlampir
	<i>Checklist</i> informasi yang disampaikan pada sosialisasi rapat	Terlampir
<i>Desire</i>	Pernyataan komitmen guru motor perubahan	Terlampir
	Pernyataan komitmen guru keseluruhan	Terlampir
	Daftar kehadiran guru motor perubahan pada rapat kecil	Terlampir
<i>Knowledge</i>	<i>Checklist</i> persiapan Pelatihan Langit 1	Terlampir
	Daftar kehadiran Pelatihan Langit 1	Terlampir
	<i>Checklist</i> penilaian hasil <i>board</i> guru motor perubahan	Terlampir
<i>Ability</i>	<i>Checklist</i> persiapan pendampingan di kelas	Terlampir
	Kuesioner penilaian siswa terhadap	Terlampir

	pengajaran guru motor perubahan	
<i>Reinforcement</i>	Daftar kehadiran guru pada perayaan perubahan	Terlampir
	<i>Checklist</i> perayaan perubahan	Terlampir
	Form evaluasi penerapan Yukblajar	Pada LAMPIRAN D

### **Daftar Kehadiran Guru Motor Perubahan pada Sosialisasi Rapat Guru**

<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Kehadiran</b>
Drs. R. Marsudi Nugroho, M.Pd	Kepala Sekolah	
Sri Urifah, SPd	Guru TIK	
Hendik Sudarso, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia	
Indah Widi Utami, SPd	Guru Bahasa Jawa	
Dra. Ida Soraya, M.M.Pd.	Guru Bahasa Inggris	
Risky Rismawati,S.Pd	Guru PPKN	
Setyorini, S.Pd.	Guru IPS	
Tri Wahyudi, S. Pd.MM	Guru IPA	
Alvin Riza Fanani,S.Pd	Guru Matematika	
Lilis Ernawati, S. Pd	Guru Seni Budaya	
Danang Kanda Riyatmojo,S.Pd	Guru PJOK	

### ***Checklist* Informasi yang Disampaikan pada Sosialisasi Rapat**

Pada sosialisasi rapat, kepala sekolah selaku manajer perubahan dan sponsor utama perubahan akan menyampaikan informasi berikut ini:

- ☐ Alasan untuk berubah
- ☐ Peran penting sistem pembelajaran digital
- ☐ Pilot proyek penerapan Yukblajar
- ☐ Gambaran umum Yukblajar
- ☐ Informasi lainnya (opsional):  
.....  
.....



## **Komitmen Penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri**

Dengan ini, kami, yang tertera namanya di bawah ini, menyatakan berkomitmen untuk menerapkan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri dan turut serta untuk menyukkseskan melalui partisipasi serangkaian acara manajemen perubahan.

1. Sri Urifah, SPd
2. Hendik Sudarso, S.Pd
3. Sonia Putri Nanda Sari,S.Pd
4. Dra. Ida Soraya, M.M.Pd.
5. Risky Rismawati,S.Pd.
6. Setyorini, S.Pd.
7. Tri Wahyudi, S. Pd.MM
8. Alvin Riza Fanani,S.Pd.
9. Lilis Ernawati, S. Pd.
10. Danang Kanda Riyatmojo,S.Pd.

Tertanda,

.....

.....

## **Komitmen Penggunaan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri**

Dengan ini, saya menyatakan setuju untuk berkomitmen ikut serta dalam menyukseskan penerapan Yukblajar di SMP Negeri 1 Kediri.

---

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Daftar Kehadiran Guru Motor Perubahan pada  
Rapat Kecil Manajemen Perubahan**

<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Kehadiran</b>
Drs. R. Marsudi Nugroho, M.Pd	Kepala Sekolah	
Sri Urifah, SPd	Guru TIK	
Hendik Sudarso, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia	
Indah Widi Utami, SPd	Guru Bahasa Jawa	
Dra. Ida Soraya, M.M.Pd.	Guru Bahasa Inggris	
Risky Rismawati,S.Pd	Guru PPKN	
Setyorini, S.Pd.	Guru IPS	
Tri Wahyudi, S. Pd.MM	Guru IPA	
Alvin Riza Fanani,S.Pd	Guru Matematika	
Lilis Ernawati, S. Pd	Guru Seni Budaya	
Danang Kanda Riyatmojo,S.Pd	Guru PJOK	

### ***Checklist* Persiapan Pelatihan Langit 1**

Berikut merupakan daftar yang perlu dipersiapkan untuk mendukung pelaksanaan Pelatihan Langit 1.

- ☐ Penyampaian Informasi terkait Pelatihan:

<b>Informasi</b>	<b><i>Checklist</i></b>
Waktu pelaksanaan	
Jadwal pelatihan	
Perlengkapan yang perlu dibawa	
Materi pelatihan	

Keterangan:

.....  
 .....

- ☐ Aktivasi Akun Trello

<b>Nama</b>	<b><i>Checklist</i></b>
Drs. R. Marsudi Nugroho, M.Pd	
Sri Urifah, SPd	
Hendik Sudarso, S.Pd	
Indah Widi Utami, SPd	
Dra. Ida Soraya, M.M.Pd.	
Risky Rismawati, S.Pd	
Setyorini, S.Pd.	
Tri Wahyudi, S. Pd.MM	
Alvin Riza Fanani, S.Pd	
Lilis Ernawati, S. Pd	
Danang Kanda Riyatmojo, S.Pd	

Keterangan:

.....

.....

☐ Kelengkapan Sarana dan Prasarana

Sarpras yang Dibutuhkan	Checklist
Ruang pelatihan	
Koneksi internet	
LCD + Proyektor	

Keterangan:

.....

.....

**Daftar Kehadiran Guru Motor Perubahan pada  
Pelatihan Langit 1**

<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Kehadiran</b>
Drs. R. Marsudi Nugroho, M.Pd	Kepala Sekolah	
Sri Urifah, SPd	Guru TIK	
Hendik Sudarso, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia	
Indah Widi Utami, SPd	Guru Bahasa Jawa	
Dra. Ida Soraya, M.M.Pd.	Guru Bahasa Inggris	
Risky Rismawati,S.Pd	Guru PPKN	
Setyorini, S.Pd.	Guru IPS	
Tri Wahyudi, S. Pd.MM	Guru IPA	
Alvin Riza Fanani,S.Pd	Guru Matematika	
Lilis Ernawati, S. Pd	Guru Seni Budaya	
Danang Kanda Riyatmojo,S.Pd	Guru PJOK	

## ***Checklist* Penilaian Hasil Board Guru Motor Perubahan**

### **A. Identitas Guru**

Nama :

Mata Pelajaran :

<b>B. Poin Penilaian</b>	
<b>Poin Penilaian</b>	<b><i>Checklist</i></b>
Guru mampu membuat card	
Guru mampu membuat list	
Guru mampu menambahkan gambar pada list	
Guru mampu menambahkan <i>checklist</i> pada list	
Guru mampu melampirkan link materi	
Guru mampu melampirkan video	
Guru mampu membuat kuis	
Guru mampu melampirkan link kuis pada list	

### ***Checklist* Persiapan Pendampingan di Kelas**

Nama Guru :

Mata Pelajaran :

Tanggal Mengajar :

Berikut merupakan hal-hal yang perlu dipersiapkan untuk pelaksanaan pengajaran dengan Yukblajar di kelas.

☐ **Kesiapan Materi yang Akan Diajarkan**

<b>Kesiapan Materi</b>	<b><i>Checklist</i></b>
Board telah berisi materi yang sesuai untuk diajarkan pada saat pelaksanaan pengajaran di kelas	
Kuis yang sesuai materi yang akan diajarkan telah dibuat	
Board telah berisi link kuis yang akan dilakukan pada saat kelas	

Keterangan:

.....  
 .....

☐ **Kesiapan Sarana dan Prasarana Kelas**

<b>Sarana dan Prasarana</b>	<b><i>Checklist</i></b>
Handphone/ Laptop	
Jaringan Internet	
LCD dan Proyektor	

Keterangan:

.....  
 .....



## Kuesioner Penilaian Siswa terhadap Pengajaran Guru dengan Yukblajar

### A. Identitas Siswa

Nama Lengkap :

Kelas :

Mata Pelajaran :

### B. Kuesioner Penilaian Siswa

Isilah indikator penilaian berikut dengan cara memberikan tanda pada skala di tiap pernyataan sebagaimana ketentuan berikut ini:

1 : Sangat Tidak Setuju

2 : Tidak Setuju

3 : Setuju

4 : Sangat Setuju

Pernyataan	Skala			
	1	2	3	4
Guru memberikan latihan soal yang menarik dengan Yukblajar				
Guru dapat menampilkan materi pada Yukblajar dengan baik				
Guru mendukung pembelajaran siswa yang lebih interaktif dengan Yukblajar				
Guru menggunakan metode pengajaran yang menyenangkan				
Materi pada Yukblajar sesuai dengan materi yang diajarkan				
Guru dapat menyampikan materi dengan baik				

Guru mendukung keaktifan siswa dengan Yukblajar				
Guru memberikan arahan yang jelas kepada siswa ketika menggunakan Yukblajar di kelas				

### C. Kritik dan Saran

Kritik dan Saran :

.....

.....

.....

### Daftar Kehadiran Guru pada Perayaan Perubahan

[illegible]

### ***Checklist Perayaan Perubahan***

Pada perayaan perubahan, berikut merupakan hal-hal yang harus dilakukan.

- ☐ Kepala sekolah memimpin rapat dan menyampaikan pesan perubahan
- ☐ Kepala sekolah memberikan motivasi dan anjuran untuk menggunakan Yukblajar kepada guru keseluruhan
- ☐ Perayaan perubahan dihadiri oleh seluruh guru
- ☐ Adanya penyampain pendapat dari guru motor perubahan mengenai pengajaran dengan Yukblajar di kelas
- ☐ Agenda Lainnya:  
.....  
.....